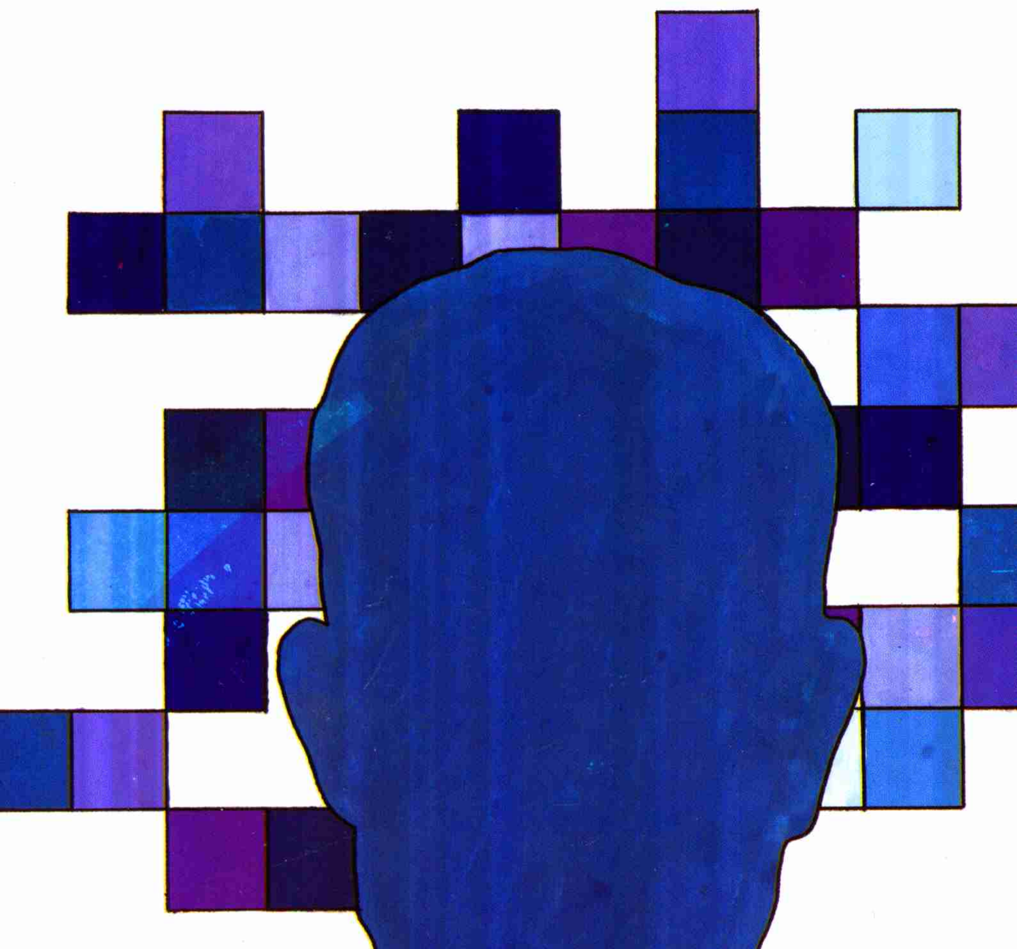
ساختار مدیریت صنعتی ژاپن

نوشتهٔ نائوتو ساساکی

ترجمهٔ محمد تقی زاده انصاری

چاپ دوّم



ساختار مدیریت صنعتی ژاپن

نوشتهٔ

نائوتو ساساکی

ترجمهٔ

محمد تقی زاده انصاری



انتشارات اطلاعات

تهران - ۱۳۸۵

Sasaki, Naoto

ساساکی، نائوتو، ۱۹۳۶ـ .

ساختار مدیریت صنعتی ژاپن / نوشته نائوتو ساساکی؛ ترجمه محمد تقی‌زاده انصاری. ـ تهران: اطلاعات، ۱۳۷۴.

۱۵۷ ص. مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 964 - 423 - 309 -3

فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: Management and Industrial structure in Japan.

چاپ دوم: ۱۳۸۵.

۱. مدیریت صنعتی-ژاپن. الف. تقی‌زاده اصفهانی، محمد، مترجم. ب. مؤسسه اطلاعات. ج. عنوان.

۲ س ۲ ژ / HD۷۰

۱۳۷۴

۶۵۸/۰۰۹۵۲



انتشارات اطلاعات

تهران: خیابان میرداماد، خیابان نفت جنوبی، روزنامه اطلاعات، شماره پستی ۱۵۴۹۹۵۱۱۹۹

تلفن: ۶ـ۲۹۹۹۳۴۵۵ تلفن دفتر توزیع و فروش: ۲۹۹۹۳۲۴۲

فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب اسلامی، روبروی دانشگاه تهران، تلفن: ۶۶۴۶۰۷۳۴

ساختار مدیریت صنعتی ژاپن

نوشتهٔ نائوتو ساساکی ترجمهٔ محمد تقی‌زاده انصاری

حروفچینی، چاپ و صحافی: مؤسسه اطلاعات

چاپ اول: ۱۳۷۴ چاپ دوم: ۱۳۸۵ شمارگان: ۲۱۰۰ نسخه

قیمت: ۱۰۰۰ تومان

شابک: ۳ ـ ۳۰۹ـ۴۲۳ـ۹۶۴ ISBN: 964-423-309-3

فهرست مطالب

مقدمهٔ مترجم

با فرونشستن شعله‌های جنگ دوم جهانی، در ژاپن، سرزمین اسطوره‌های قداست و قدرت، چیزی بجز خرابی اندوهبار و غرورهای زخم خورده باقی نماند.

ژاپنی، از پشت پرده اشك‌های خود، آینده را چگونه می‌دید. آینده‌ای که در واقع سرنوشت فرزندان او بود و سرنوشت تمامی نسل‌هایی که در مورد او می‌بایست قضاوت کنند.

برای مردم جهان آن روز، آلمان منضبط می‌توانست دوباره بر پاهای خویش بایستد و صنعت نابودشده‌اش را بازسازی کند، اما از ژاپن چنین انتظاری نمی‌رفت.

از آنجا که جوانه‌های یك زندگی آزاد و نوین اجتماعی همواره از جایی سرمی‌زند که هیچکس آن را پیش‌بینی نمی‌کند، این بار نیز اراده انسانی که نمی‌خواهد محکوم تقدیر شومی باشد که دیگران برایش رقم زده‌اند، با تکیه بر خرد راهجوی خویش و ایستاده بر قامت بلند فرهنگی که هنوز هم گنجینه‌ای است از آگاهی‌های عمیق و رهاساز، ایستاده و در پیش چشمهای ناباور جهانیان به روی خورشید لبخند زد.

در جهانی که ما زندگی می‌کنیم، هیچکس نیست که بی‌چشمداشتی چیزی را به کسی ببخشد و ژاپن در آن روز چیزی نداشت که بتواند در ازای کمك دیگران پرداخت کند. از این‌رو چشمهای بادامی خود را با دقت هرچه تمام‌تر بر داشته‌هایش دوخت و بر آن شد تا از حداقل امکانات حداکثر «بهره‌وری» را داشته باشد.

در فرهنگ ژاپنی، یگانگی ملی از عناصر اصلی روانشناسی اجتماعی محسوب می‌شود و شکست در جنگ بر عزم، اراده، وحدت و همسویی ملت بیش از پیش افزود و این یگانگی و همدلی در پیوند خوردن با معنویت مذهب شینتوئی، که خود نافیِ فردگرایی و اندیشیدن به «سود»

شخصی است چنان دژ تسخیرناپذیری را در ژاپن برافراشت که اکنون نیز پاسداران نظام اقتصاد غرب را وادار به اعتراف کرده است.

در هر نظام اقتصادی، واقعاً نمی‌توان از سیستم سخن گفت، مگر آنکه در آن هرفرد خود بیانگر تمامی آرمانها و اهدافی باشد که نظام به آنسوی می‌رود. اما اقتصاد ژاپن براستی یك کل منسجم و سیستمیك است، ژاپنی برای خویش کار نمی‌کند، کار برای او فعالیتی است مقدس که توجیه‌گر نقش وی در پیکره‌ای است که او عضوی جداناشدنی از آن است. از این‌رو با پایین آمدن کمیت و کیفیت کار، او خود را رهاشده از ارگانیزمی می‌داند که بی‌آن، هویت خویش را از دست داده و دچار افسردگی می‌گردد. اما «کار» بتنهایی از خود فراتر نمی‌رود، و از این‌روست که «آموزش» در یك ارتباط متقابل با کار، ژاپنی را از یك فاعل ماشینی به عنصری اندیشنده بدل می‌سازد که هم می‌داند چگونه کار کند و هم چرا.

در هر نظام زنده، نظیر طبیعت بین اجزاء پیوندی زیستوار وجود دارد که از سویی انسجام میان عناصر تشکیل‌دهنده را حفظ کرده و از سوی دیگر به تبادل اطلاعات و انرژی کمك می‌کند.

نظام مدیریت ژاپنی نیز این‌چنین است. حس اعتماد و اطمینان، عامل انسجام بخش تمامی بخشها، صنعت و سیاست آن کشور را تشکیل می‌دهد و ایجاد فرصت مشاوره‌ای موجب می‌گردد تا آگاهی‌ها و اطلاعات در یك تعامل تکامل بخش، ارتقاء یافته و سبب پیشرفت خلاقیت‌های صنعتی و اقتصادی باشند.

در مدیریت ژاپنی، آنکس پیش‌تر است که کار بیشتر و بهتری ارائه دهد و آنکس که خلاق نیست یا خود را ترمیم می‌سازد و یا حذف می‌گردد و شاید لازم به گفتن نباشد که تمامی ویژگی‌هایی که ما به‌عنوان یك نظام مطلوب در ژاپن از آنها سراغ گرفتیم در جهان طبیعت و در ساختار هر موجود زنده قابل مشاهده‌اند.

اما آنچه ژاپن به عنوان الگوی مدیریت معرفی می‌کند مطلق نیست و می‌توان و باید مورد نقادی قرار گرفته، از نقاط قوتش درس گرفت و برای نقاط ضعفش راه‌حل پیشنهاد کرد.

همین‌طور این را نیز نباید فراموش کنیم که در پدیده‌های انسانی، نسبیت اجتماعی، اصلی خدشه‌ناپذیر است و هر شیوهٔ کارآمدی در شرایط دیگر باید با عناصر محیط همخوانی و تطابق پیدا کند و ازاین‌روست که ما بدون شناخت عمیق خویش و امکانات فرهنگی خود نمی‌توانیم از هیچ کشوری درس بگیریم.

خوشبختانه در فرهنگ ما تمامی عواملی که می‌تواند در سازمانبخشی به یك مدیریت کارآمد، نقش داشته باشد نهفته است، تقدس کار به عنوان عمل صالح، مسئولیت همگانی در قبال سرنوشت امت، مذمت اسراف و تبذیر، تکیه بر نظم در کنار تقوا، و.... همگی مفاهیمی هستند که می‌توانند و باید دوباره تعریف شده و در یك نظام زندهٔ فکری بازسازی شوند، تا اولاً از سطح

شعار فراتر رفته و زندگی و زایایی خود را بازیابند و ثانیاً به‌عنوان یك فاعل کارساز، سیستم اقتصادی و صنعتی را تحت‌تأثیر قرار داده و بارور سازند.

کتاب حاضر که نویسنده آن پروفسور **نائوتو ساساکی** استاد دانشگاه توکیو و یکی از شخصیت‌های برجستهٔ کارشناسی مدیریت است فرایند توسعهٔ نوین را با ارائهٔ پیشنهاد پیشینه‌ای از فرهنگ، اقتصاد، منابع انسانی و مکانیزمهای تصمیم‌گیری بررسی می‌کند و سعی دارد تا اولاً هماهنگی میان صنایع و دولت در سیاستگذاری و ثانیاً تأثیر تحولات بین‌المللی بر نظام مدیریت بسته و انزواطلب ژاپنی را به بحث گذارد و با طرح این مطلب که «میزان اطلاعات ژاپن از اروپا بسیار بیشتر از اطلاعاتی است که اروپا از ژاپن دارد» به دنبال آن است تا شکاف موجود میان اروپا و ژاپن را حتی‌المقدور کاهش دهد.

ساساکی در این کتاب جامعه خویش را با دیده‌ای نقادانه می‌نگرد و بر آن است تا با ارائه راه‌حلهایی سرنوشت جامعه خود را به جامعه جهانی پیوند دهد.

پیشگفتار چاپ اول

از زمان شروع فعالیتم، به عنوان هماهنگ کنندهٔ سمینار سه هفته‌ای که توسط «انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت صنعتی دانشگاه کارنجی ـ ملون»[1] (GSIA)[2]، متشکل از یك گروه سی‌نفری از فارغ التحصیلان، در پیتزبورگ[3] ایالات متحده ترتیب داده شده بود، حدود ده سال می گذرد.

در خلال آن سه هفته، دانشجویان بسیاری به من مراجعه کرده، خواستار ایراد سخنرانی هایی، در مورد مدیریت و اقتصاد ژاپن گردیدند. این نخستین باری بود که در یك کشور خارجی، در این زمینه سخنرانی می کردم.

در اوایل پاییز همان سال، مجدداً به عنوان محقق و پژوهشگر، به این دانشکده بازگشتم و همزمان با فعالیت‌های پژوهشی خویش، یك یا دو بار، در مورد روشهای تثبیت شده امور بازرگانی، جلسات مشترکی با دانشجویان تشکیل دادیم. در پایان اقامت یك‌ساله‌ام در آنجا، به پیشنهاد اعضای دانشکده، در سمیناری که در همان مورد در اروپا برگزار می‌شد، شرکت کردم. این فرصتی بود که با استفاده از آن، می‌توانستم به اروپا راه پیدا کنم. سرانجام به عنوان عضو افتخاری، در مؤسسهٔ جدیدالتأسیسی به نام «مؤسسهٔ اروپایی مطالعات و پژوهشهای پیشرفتهٔ مدیریت» (EIASM)[4] مستقر شدم و فعالیت‌های پژوهشی خویش را در زمینهٔ مدیریت دنبال کردم.

---

1. Carnegie - Mellon
2. Graduate School of Industrial Adminstration
3. Pittsburgh
4. European Institute for Advanced Studies in Management

پروفسور «ریچارد وان هورن»[1]، رئیس مؤسسه، به من پیشنهاد کرد که جهت پژوهش و همچنین امرار معاش، به سفرهایی در سراسر اروپا مبادرت ورزم. مساعدتهای پروفسور وان هورن و علاقهٔ من به ژاپن، از مجموعهٔ عوامل مؤثر در موفقیتم بودند.

روزی، هنگام صرف صبحانه در هتلی در بروکسل، مرد مسنّی که بعداً فهمیدم دکتر «رجینالد ریوانز»[2] از بنیانگذاران دانشکده صنعتی است، نزد من آمد و چون ضمن صحبت، به وضعیت مالی نه چندان مساعد من پی برد، مرا به دکتر «میشل بروك»[3]، استاد دانشگاه منچستر که در آن زمان، مشغول انتشار یك سلسله مقالات بازرگانی بین‌المللی بود، معرفی کرد تا از مساعدتهای وی، جهت تسهیل مسافرتم به انگلستان برخوردار شوم.

یکی دو ماه پس از آشنایی ما، دکتر بروك از من خواست تا کتابی درمورد چگونگی مدیریت در ژاپن تهیه نمایم. این کتاب آماده شد و مورد توجه قرار گرفت و هرگز گفتهٔ دکتر ریوانز را فراموش نکرده‌ام که هنگام شروع تألیف این کتاب، وقتی تردید مرا برای بازگشت به ژاپن دید، گفت: «پروفسور ساساکی»، سازمانهای ژاپنی از امکانات بسیار خوبی برخوردارند که سازمانهای غربی فاقد آن هستند. اگر برای تألیف این کتاب مصمم هستی، به کشور خود بازگرد و از نزدیك، سیستم سازمانهای کشور خود را ببین و لمس کن.»

سرانجام، پس از زحمات بسیار، این کتاب به لطف و یاری آقای رابرت ماکسول[4]، سرپرست مؤسسهٔ مطبوعاتی پرگامون[5] تألیف و منتشر شد. این کتاب، حاصل پرسش و پاسخ‌های من و دانشجویان، در مورد مدیریت صنعتی است و با آنکه دربردارندهٔ توضیحات مشروح نیست، لکن چکیده‌ای از اطلاعات اساسی موجود، در زمینهٔ مدیریت صنعتی در کشور ژاپن می‌باشد.

من برمبنای تجارب قبلی خود، اعتقاد کامل دارم که عدم موازنهٔ بازرگانی و تجاری میان اروپا و ژاپن، نتیجهٔ عدم موازنهٔ اطلاعات آنها در این خصوص می‌باشد. میزان اطلاعات ژاپنی‌ها از اروپا، بسیار بیش از اطلاعاتی است که اروپا از ژاپن دارد. چنانچه این کتاب، بتواند شکاف موجود را، حتی به میزان کم پر کند، موجب خشنودی مؤلف خواهد بود.

ضمناً سپاس و امتنان خود را از مساعدتهای دکتر میشل بروك، در ویرایش پیش‌نویس‌ها ابراز

1. Richard Van Horn.
2. Reginald W. Revans.
3. Michael Z. Brooke.
4. Robert Maxwell.
5. Pergamon Press LTD.

می‌دارم. هرچند که این کتاب، خود، بخشی از سلسله مقالات وی را تشکیل می‌دهد. همچنین، از خانم «شیلا اسمیت»[1] که تایپ و تصحیح این کتاب را به عهده داشته‌اند، قدردانی می‌نمایم. همین‌طور از آقای «فیلیپ سادلر»[2]، مدیر «کالج اشریج»[3] و پروفسور «کویچی هامادا»[4]، از دانشگاه توکیو که مشوّق من در خلال این ده سال بودند، تشکر می‌نمایم.

نائوتو ساساکی[5]

ژانویه ۱۹۸۱

1. Sheila Smith.
2. Philip Sadler.
3. Ashridge College.
4. Koichi Hamada.
5. Naoto Sasaki.

فصل اوّل

پیشینهٔ فرهنگی

۱ـ۱. ماهیت بستهٔ جامعهٔ ژاپنی

تا زمانی که مدیریت به عنوان فن ادارهٔ سازمانها تلقی می‌گردد، کیفیت اعمال مدیریت، به افراد وابسته به سازمان و عواملی که مدیریت را به عهده دارند، بستگی خواهد داشت. گاه تشخیص میان این دو، مشکل به نظر می‌رسد، لیکن اگر توجه کافی به این تباین نشود، تجزیه و تحلیل مدیریت ژاپنی، به نحو مطلوب امکانپذیر نخواهد بود. ازجمله اینکه ممکن است، مشخصهٔ «بسته بودن» این مدیریت، مورد سوءتعبیر قرار گیرد. بسته بودن، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ژاپنی است که در اینجا درصدد توضیح آن هستیم.

بسته بودن، بخشی از ماهیت مردم ژاپن را تشکیل می‌دهد، خواه متعلق به سازمانی بسته باشند یا نباشند. مردم ژاپن، همانند دیگر ملل، اجتماعی نیستند. منشأ این پدیده را می‌توان از جهات متعدد، در یك قوم جستجو کرد. به عنوان مثال، از دیدگاه جغرافیایی، ژاپن از سایر کشورها جدا افتاده و با وجود نزدیکی به سیبری، شبه‌جزیرهٔ کره و چین، در طول قرون متمادی، هیچگونه رابطهٔ قابل توجهی با این کشورها نداشته است.

پس از رواج آیین بودا، که از چین سرچشمه گرفته و در قرن ششم از طریق کره به ژاپن راه یافت، این کشور هیأتهای متعددی را برای فراگیری اصول و جزئیات این آیین، به چین گسیل داشت. اما با طی کردن دورهٔ «توکوگاوا شوگونات»[1]، بتدریج سیاست انزواطلبی را در پیش گرفت و

---

1. Tokugawa Shogunate.

سرانجام در سال ۱۶۳۹ «بطور رسمی» کناره‌گیری و انزوای خود را اعلام نمود. از زمان اعادهٔ حکومت توسط میجی[1] در سال ۱۸۶۸ که ژاپن دروازه‌های خود را به روی خارجیان گشود، کشورهای متمدن غربی را در زمینهٔ پیشرفت صنعتی، الگوی خویش قرار داد و بر همین مبنا، به کشورهای همجوار خود توجه زیادی نداشت.

ژاپنی‌ها از لحاظ فرهنگ و زبان، یك نژاد همگون بوده و در مقابل خارجیان تازه‌وارد، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و این امر، تا حدّ زیادی به این دلیل است که مردم متکی به سیستم آبیاری در کشاورزی هستند و منابع آبی را میان خود تقسیم می‌کنند.

از دلایل دیگر اینکه ژاپن، در هیچ دوره از طول تاریخ خود، مورد تهاجم قوم دیگری قرار نگرفته است. البته پس از جنگ جهانی دوم، این کشور مدتی تحت اشغال ایالات متحده درآمد. ولی این رویداد، نتوانست تأثیر زیادی بر دیدگاههای اساسی مردم بگذارد. از این‌رو، ژاپن، علاوه بر انزوای جغرافیایی، و نیز همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، به دلیل معطوف نمودن توجه خود به پیشرفت‌های اقتصادی و صنعتی غرب و عدم توجه به کشورهای آسیایی همجوار ـ به گونه‌ای که بندرت می‌توان در تاریخ دیگر کشورهای جهان یافت ـ مجموعه‌ای همگون، با فرهنگی مجزا را تشکیل داده و در عین حال به تقویت صفات مشخصهٔ خویش پرداخته است.

می‌توان ژاپنی‌ها را یك «گروه به هم پیوسته» بالقوه نامید. گاه آنان می‌توانند در سازمانی که به آن تعلق دارند، حتی تعلقی موقت، هویت خویش را دریابند و همزمان، نسبت به سایر سازمانها، نوعی خودسری و لجاجت از خود نشان دهند. این نوع رفتار «بسته» گاه حالت تهاجم به خود می‌گیرد. به طور مثال، مشاهده گردیده است که دانش‌آموزان دو مدرسه از یك منطقه بر سر موارد جزئی با یکدیگر به نزاع پرداخته‌اند، اما در مواجهه با دانش‌آموزان منطقه دیگر، بسهولت گروه واحدی را تشکیل داده‌اند. این رفتار به گروههای بزرگتر نیز قابل تعمیم است و کشور ژاپن را می‌توان بزرگترین واحد این گروهها نامید.

با این وجود، این ویژگی، در تمام ابعاد، در مورد مردم ژاپن صدق نمی‌کند. زیرا مردم این کشور، اصولاً فاقد این احساس می‌باشند که خود را به عنوان اجزای جامعه به حساب آورند، و این عمدتاً به دلیل پایین بودن روحیه اجتماعی آنها می‌باشد. بدین لحاظ، ماهیت بستهٔ شرکتهای ژاپنی، در درجهٔ نخست، یك ماهیت ذاتی می‌باشد. بنابراین، خصوصیت مذکور، می‌بایست از سیستم ادارهٔ شرکتها متمایز گردد.

فقدان خوی معاشرت نزد مردم ژاپن، غالباً باعث ایجاد سوءتفاهم‌هایی می‌شود. مثلاً ژاپنی‌ها،

1. Meiji

هنگامی که با کسی صحبت می‌کنند، نمی‌توانند به چشمهای مخاطب خود نگاه کنند. و یا هنگام شرم و خجالت، پنهانی از گوشهٔ چشم نگاه می‌کنند، که غالباً به اشتباه تصور می‌شود قصد توهین دارند. در ژاپن، از پنهان ساختن احساسات شخصی، به عنوان یك خصوصیت مثبت یاد می‌شود، درحالیَ که، همین ویژگی در غرب، موجب به وجود آمدن مشکلاتی در روابط انسانی می‌گردد. بسیاری از مشکلات و مسائلی که شرکتهای ژاپنی در خارج از کشور با آنها مواجه‌اند، نتیجهٔ همین دوگانگی در استنباط افراد از رفتارهای واحد است.

حال چه عاملی موجب تداوم این ویژگی (بسته بودن) در شرکتهای ژاپنی گردیده است؟ شاید مهم‌ترین عامل را بتوان شیوهٔ استخدامی آنان دانست. پرسنل شرکتها و سازمانهای ژاپنی، معمولاً به‌گونه‌ای ریشه‌ای، نسبت به سازمان خویش وفادارند. هنگامی که هر فردی، مدت زمان بیشتری در یك سازمان اشتغال داشته باشد، به همان نسبت، در سرشت او نیز وفاداری بیشتری نسبت به آن مجموعه به وجود می‌آید. از این‌رو، طبق سیستم استخدام دائمی، وفاداری به عنوان نردبان ترقی و نیل به مقامات عالی در یك سازمان، تلقی می‌شود و حمایت پرسنل و سیستم پرداخت دستمزد مبتنی بر سابقهٔ خدمت، در شرکتهای ژاپنی متداول است.

رشد سریع اقتصاد جامعهٔ ژاپن در دههٔ ۱۹۶۰، سبب کمبود نیروی انسانی در برخی از بخشهای اقتصادی ژاپن گردید. ولی در مقایسه با کشورهای دیگر جهان، تحرك کاری را متوقف نساخت. (جدول ۱ ـ ۱)

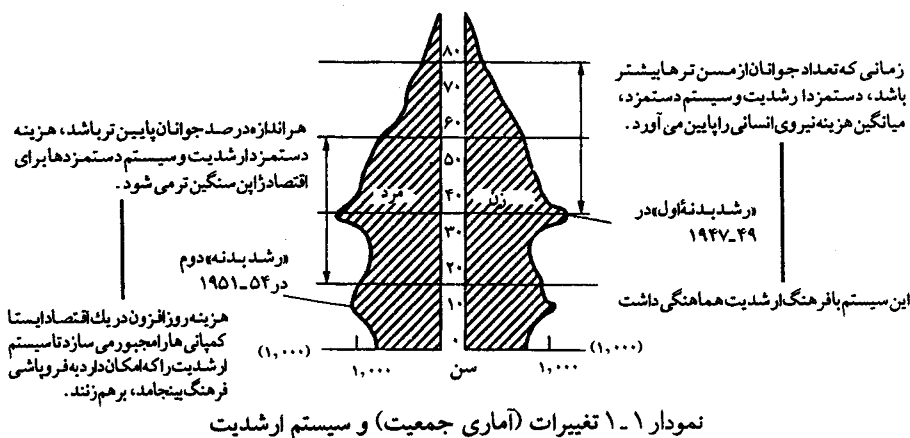
جدول ۱ـ۱. شما چند بار شغل خود را عوض کرده‌اید؟[1] (٪)

	ژاپن	آمریکا	انگلیس	آلمان فدرال	هند
هیچوقت	۷۱/۵	۲۳	۴۱/۴	۵۹/۱	۸۵/۲
یکبار	۱۴/۸	۱۷/۹	۲۳/۸	۲۴/۹	۹
دو بار	۵/۴	۱۸/۲	۱۴/۶	۱۲/۵	۲/۴
سه بار	۲/۲	۱۳/۳	۷/۷	۳/۶	۴
چهار بار یا بیشتر	۱/۳	۲۷	۱۲/۲	۱/۸	۷
بدون جواب	۴/۹	۷	۳	۱/۱	۲/۳

توضیح: این نمونه‌ها مربوط به جوانان ۲۴ـ۱۸سال است.

1. **The Japanese youth**, the prime minister's office, Tokyo, 1978.

رده‌های بالای سازمانهای ژاپنی، معمولاً از میانگین سنی بالاتر و همچنین میزان حقوق بیشتر برخوردارند. این سیستم، تقریباً امکان فعالیت فرد را در مؤسسات مختلف، به کلی از بین می‌برد. زیرا پیدا کردن یك شغل در سازمانی، با شرایطی مشابه سازمان قبلی، بی‌نهایت مشکل است. غالباً گفته می‌شود که جوانان ژاپنی، مسیر خود را به سمت ابراز شایستگی‌ها سوق داده‌اند، امّا با یك مقایسهٔ جهانی دیگر، مشخص خواهد شد که آنان، هنوز سیستم سابقهٔ خدمت را ترجیح می‌دهند. (جدول ۲ـ۱) ـ باید به بند ۴ جدول ۲ ـ ۱ به عنوان بازتاب واقعی احساسات آنان توجه بیشتری شود ـ سیستم سوابق خدمت، به گونه‌ای در روح و قلب مردم ژاپن ریشه دوانیده است که بسهولت از میان نخواهد رفت.



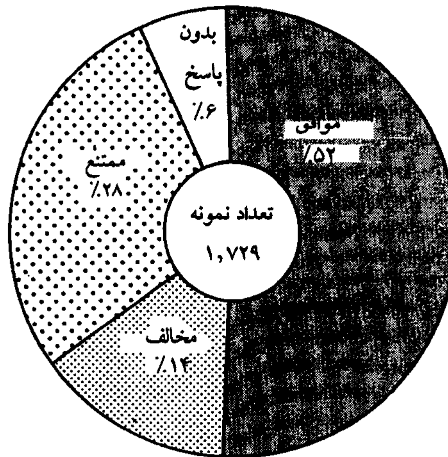
نمودار ۱ ـ ۱ تغییرات (آماری جمعیت) و سیستم ارشدیت

جدول ۲ـ۱. به نظر شما تصمیمات مربوط به ارتقای گروه و افزایش حقوق چگونه باید باشد؟ (٪)

	ژاپن	آمریکا	انگلیس	آلمان فدرال	سوئد
ملاك ارشدیت است	۱۰/۲	۲/۱	۳/۲	۳/۷	۱۴/۲
اصل ارشدیت با درنظر گرفتن کارکرد	۳۶	۱۴	۱۲/۴	۱۴/۳	۲۷/۶
اصل کارکرد است با درنظر گرفتن ارشدیت	۲۵/۸	۴۴/۹	۴۰/۸	۳۹/۲	۳۰/۵
کارکرد ملاك است	۶/۵	۳۴/۳	۳۵/۵	۳۹	۱۲/۶

مأخذ: همان مأخذ جدول ۱ ـ ۱ با همان توضیح.

به هرحال، این امر واقعیت دارد که برخی از شرکتهای بازرگانی ژاپن، خصوصیت «ترفیع» را در سیستم‌های حقوقی و دستمزدی خود گنجانده‌اند. این کار، به دلیل رکود اقتصادی در سالهای اخیر و افزایش درصد میانگین سنّی بالاتر جمعیت ژاپن می‌باشد که به منظور ادامهٔ سیستم سوابق خدمت، از لحاظ مالی، فشار سنگینی را به بخش بازرگانی تحمیل نموده است. اما با وجود اینکه



نمودار ۲ ـ ۱. آیا ترجیح می‌دهید که ترفیع براساس لیاقت باشد؟[1]

مردم این کشور هنوز تحت تأثیر این عامل هستند، به نظر می‌رسد آنان عامل «لیاقت» را به عنوان یك معیار قابل ترجیح، خواهند پذیرفت. (نمودار ۲ـ ۱) بویژه اینکه نسل جوانتر مورد لیاقت را بیش از افراد مسن ترجیح می‌دهند و از آن حمایت می‌کنند. اما اگر به یکی دیگر از نتایج این بررسی توجه کنیم، درخواهیم یافت که تا به حال در عمل چنین امری به ظهور نرسیده است (جدول۳ـ۱). سیستم ترفیع یا «مریتوکراسی»، بدون شهامت فردی قابل تصور نیست و به نظر می‌رسد که افراد ژاپنی، آسایش نسبی «متوسط بودن» را به دغدغهٔ نمایش لیاقت ترجیح می‌دهند. بنابراین، آنچه که توسعه می‌یابد، فردگرایی متناسب با مسئولیت نیست بلکه یك نوع خودخواهی و خودمحق‌بینی است.

هنگامی که تلاشهای فردی نسل جوان، توسط جامعه ارج نهاده نشود، این تودهٔ خاموش که در آن مفهوم همبستگی فراموش گردیده است، بآسانی نسبت به وظایف خویش بی‌تفاوت می‌گردد. در

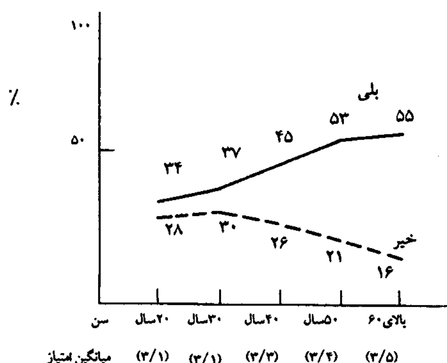
1. **Yoron Chosa**, the prime minister's office, August, 1983.

جدول ۳ـ۱. آیا آرزو دارید «بهتر از متوسط» کار کنید؟ (٪)

سن	بلی	راضی به متوسط بودن	نمی‌توان پاسخ داد
۲۰ـ۲۹	۳۴	۶۳	۳
۳۰ـ۳۹	۳۸	۶۰	۲
۴۰ـ۴۹	۳۶	۶۳	۱
۵۰ـ۵۹	۳۲	۶۶	۲
۶۰ـ۶۴	۲۷	۷۱	۲

مأخذ: همان ماخذ نمودار ۲ـ۱.

نمودار ۳ـ۱ نتیجهٔ اظهارنظرهای پنج گروه سنی از این نسل، در مورد میزان ارزشی که به فعالیت‌های آنان داده می‌شود، این گونه مشاهده می گردد:



توضیح: «بلی» نسبت جوابهای کسانی است که پاسخ داده‌اند «تا اندازهٔ زیاد» و «تا اندازه‌ای».
و «خیر» نسبت جوابهای کسانی است که پاسخ داده‌اند «نه چندان» و «هر گز»

نمودار ۳ـ۱ آیا احساس می کنید در این جامعه به کوششهای شما پاداش داده خواهد شد؟[1]

براساس نتایج این تحقیق، از آنجا که افراد تصور می‌نمایند به تلاشهای آنان بهاء داده نمی‌شود، فعالیت‌های خویش را به حداقل محدود نموده، خود را انسانهایی می‌دانند که به آنان فرصت قانونی برای ابراز قابلیت‌هایشان، داده نشده است. اگرچه نسل جوان، برخلاف بزرگترها، نسبت به بسیاری از مسائل، از خود بی‌تفاوتی و خودخواهی نشان می‌دهد، لیکن ظهور پدیدهٔ تودهٔ خاموش و

1. **Yoron Chosa**, the prime minister's office - July, 1984.

بی‌تحرك جوان، که زندگی با سایر افراد را مشکل می‌پندارد، باید بیشتر و دقیق‌تر مورد توجه قرار گیرد.

با این وجود، تفاوت میان نسل جوان و بزرگترها در ژاپن، هنوز به اندازهٔ تفاوتی نیست که میان ژاپنی‌ها و سایر اقوام وجود دارد. برطبق یك نظریهٔ جهانی، ژاپنی‌ها هنوز یك ملت فوق‌العادهٔ همگن می‌باشند و به همین دلیل، قطعاً ما شاهد فاصلهٔ بسیار زیادی در میان نسل جدید نخواهیم بود. علاوه بر آن، هنگامی که جوامع کوچك ژاپنی که به طور ذاتی از ویژگی «بسته بودن» برخوردار هستند، بهم بپیوندند، موجب ایجاد یك جامعهٔ بزرگ خواهند شد که دارای انحصار و اقتدار بسیار زیاد است. و این جامعه، به هنگام مواجهه با جوامع و ملل دیگر، به علت همین انحصاری و بسته بودن، رنگی غیردوستانه به خود خواهد گرفت.[۱]

۲-۱. هنجارهای اجتماعی

مفهوم «بستگی» در جوامع کوچك ژاپنی، ازجمله شرکتها و وابستگی‌های گروهی که قبلاً توضیح داده شد، غالباً به عنوان «سیستم اقتصادی مشترك» توصیف می گردد. اما این دو پدیده، بهتر است هنجارهای اجتماعی ناخودآگاه تلقی گردند تا ایدئولوژیهای مشخص عقلایی. تصمیم‌گیری گروهی برمبنای جلب موافقت عمومی، یکی از ثمرات این اصل است. زیرا، در یك جامعهٔ همگن، افراد در مورد فعالیت‌های خویش، تمایل به کسب توافق سایر اعضاء دارند و هنگامی که موفق به کسب این توافق می‌شوند، احساس رضایت نموده و در مقابل به فعالیت‌های دیگران نیز، علاقه نشان می‌دهند. از این‌رو، رضایت اعضاء جهت صدور نظریهٔ نهایی، در مورد انجام هر کاری ضروری می‌باشد. بر این اساس، هریك از اعضاء، اهداف و نیّات خود را با دیگران در میان گذارده، برپایهٔ اطلاعات و امکانات موجود، مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌دهد. پس از انجام یك اقدام ویژه، آنان نتایج را به یکدیگر گزارش می‌نمایند. به‌این ترتیب، اعضاء با فرایند تبادل اطلاعات، عضویت خویش را در سازمان تثبیت می‌نمایند.

با افزایش اعضاء، پیچیدگی روند تبادل اطلاعات بیشتر می‌شود. شرکتهای ژاپنی، انرژی زیادی را جهت کسب موافقت عمومی در هر مورد صرف می نمایند. عمدهٔ انتقاداتی که از مدیران شرکتهای ژاپنی تابعه در خارج از کشور به گوش می‌رسد، نتیجهٔ واکنش‌های دفترمرکزی آنهاست، که غالباً نگران‌کننده نیز می‌باشد. اما در واقع این نگرانی، معمولاً مرحله‌ای از مراحل شکل‌گیری

---

۱. مراجعه کنید به:

C. Nakane, **Japanese Society**, Penguin Books, 173, ch. 1.

توافق عمومی، میان دفترمرکزی و شعب فرعی می‌باشد. نکتهٔ قابل توجه این است که این امر، معمولاً بدون توجه به میزان قدرت تفویض شده به هریك از شعب فرعی است. این موضوع، می‌تواند سیستم را به شکل متمرکز درآورد.

در جامعهٔ همگن ژاپن، هماهنگی هر عضو با سایر اعضاء، بسیار بااهمیت تلقی می‌شود، اما نه به گونه‌ای که انفصال یك شخصیت متنفّذ از یك سازمان، گناه محسوب شود. برای مثال این مسأله واقعیت دارد که یك مدیر بازرگانی، چنانچه در جهان خارج یا «سوتو»[1] به عنوان یك اقتصاددان مشهور شود، باز شانس کمی، برای ارتقاء به مقامات عالی را دارد.

بافت مدیریت ژاپنی را، غالباً نسبت‌های فامیلی تشکیل می‌دهد. با این وجود، در یك خانواده یا یك جمع فامیلی، شاخص بودن، گناهی محسوب نمی‌شود. از این جهت، در مورد قرابت‌گرایی سازمانهای ژاپنی، نبایستی مبالغه شود. این امر، تا اندازه‌ای، برمبنای مکتب مساوات بشری است که در ژاپن، با حسادت آمیخته شده است. در واقع این مکتب مساوات بشری، از لحاظ مساوات اقتصادی نیز پیشرفت کرده است. جدول ۴ـ۱ از بین رفتن تدریجی شکاف میان درآمد فارغ‌التحصیلان

جدول ۴ـ۱. تفاوتهای درآمد دائمی به نسبت تحصیلات[2]

	فارغ التحصیلان مدارس ابتدایی و متوسطه	فارغ التحصیلان مدارس عالی	فارغ‌التحصیلان دانشگاه
۱۹۶۵	۵۷/۷	۷۰/۲	۱۰۰
۱۹۷۷	۷۴/۵	۷۵/۶	۱۰۰

جدول ۵ـ۱. آگاهی از تعلق به درآمد طبقاتی (٪)

طبقات	۱۹۶۲	۱۹۷۵	۱۹۷۸
بالاتر بالاتر	۰/۴	۰/۸	۰/۹
بالاتر پایین‌تر	۲/۱	۳	۴/۸
متوسط بالاتر	۳۵	۴۳/۴	۴۹/۳
متوسط پایین‌تر	۳۸/۲	۳۵/۳	۳۱/۷
پایین‌تر بالاتر	۱۲/۲	۷/۴	۷
پایین‌تر پایین‌تر	۳/۷	۲/۴	۲

مأخذ: همان مأخذ جدول ۴ـ۱.

1. Soto.
2. **Trend of life and Consciousness of The Japanese**, The Economic Planning Agency, Tokyo1979.

دورهٔ ابتدایی با فارغ‌التحصیلان دورهٔ متوسطه، مدارس عالی و دوره‌های دانشگاهی را نشان می‌دهد. این امر، بیشتر در تحقیقات بین‌المللی به اثبات رسیده است. برطبق گزارش های OECD [۱]، اختلاف درآمد، میان قشر فقیر و ثروتمند ژاپنی در پایین‌ترین سطح خود، در میان کشورهای OECD بوده، و به طوری که جدول ۵ ـ ۱ نشان می‌دهد تساوی درآمد، بیشترین رشد و پیشرفت را داشته است. اگرچه اختلاف زیادی از نظر درآمد وجود ندارد، اکثریت مردم ژاپن، خود را طبقهٔ متوسط قلمداد می‌کنند. به هرحال، در برخی موارد قرابت‌گرایی ژاپنی بیش از حد بوده و در خارج از این کشور، با شگفتی مواجه می‌شود. به‌عنوان مثال، مدیران ژاپنی مستقر در خارج، به دلیل رفتاری که با کارگران محلی دارند، غالباً از طرف آنان مورد محبت و تکریم قرار می‌گیرند. مدیران ژاپنی، اکثراً پس از اتمام کار، پرسنل خویش را به صرف نوشابه دعوت می‌کنند. در ژاپن، این امری متداول است که هنگامی که مدیری به کارخانه یا ادارهٔ دیگری منتقل می‌گردد، کارگران و زیردستان وی، برای کمك، به منزل او رفته و پس از بسته‌بندی اثاثیه و انجام کارهای لازم، به ایستگاه می‌روند و با تشریفات بسیار، وی را بدرقه می‌نمایند. چنین صحنه‌ای، در کشورهای غربی قابل درك نیست. آنچه در جامعهٔ غربی، ممکن است به عنوان تجاوز به حریم خصوصی تلقی گردد، در ژاپن به عنوان محبت و احترام به مافوق محسوب می‌شود.

یك نمونهٔ افراطی از این نوع، شرکت «ایدمتسیو پترولیوم»[۲] می‌باشد. در این کمپانی، نَه دستگاه ثبت ورود و خروج وجود دارد، نه محدودیت سنی برای بازنشستگی پرسنل مطرح است. آقای ایدمتسیو، مدیر پیشین این کمپانی می‌گوید: «ما کارمندان خود را اخراج نمی‌کنیم و برای ما مهم نیست که آنان چه رفتار بدی ممکن است داشته باشند. چه کسی کودکان خویش را از خود می‌راند؟ به همان نحو که اجازه نمی‌دهیم آنان کار خود را رها سازند، سن بازنشستگی هم نمی‌بایستی داشته باشیم. اگر کارمندی ازدواج کند، ۶۰ درصد دستمزد وی را به همسرش می‌پردازیم. زیرا، تصور ما این است که همسر وی، عضوی از خانوادهٔ ما گردیده است. ما هیچگونه جریمه و مجازاتی اعمال نمی‌کنیم. شما اگر اجازه دهید یك کودك به خطا و قصور خود پی ببرد، خود از آن درس عبرت خواهد گرفت.»[۳]

گرچه ژاپن، در حال حاضر در مرحلهٔ به اصطلاح غربی شدن می‌باشد، لیکن، هنوز ۷۰ درصد از جوانان ژاپنی معتقدند که بهتر است با والدین خود، تا زمانی که به سن کهولت نرسیده‌اند، زندگی کنند. این رقم، در مقایسه با نتیجهٔ بدست آمدهٔ ۲۳ درصد در مورد جوانان ایالات متحده و ۱۳ درصد

---

1. Organization of Economic Cooperation for Development.
2. Idemitsu Petrolium.
3. **The Evening Tokyo**, Tokyo 6 December 1973.

در مورد جوانان آلمان غربی، تفاوت فاحشی دارد.

آنچه که در مورد سیستم قرابت‌گرایی می‌بایستی مورد توجه قرار گیرد، این است که پدر یا رهبر، نباید خواستار اعمال قدرت و حاکمیت مطلق باشد. رهبر، بایستی فردی باشد که از افراد تحت پوشش خود مراقبت کند. این موضوع، نه تنها در مورد سازمانهای اقتصادی و بازرگانی، بلکه در مورد دولت نیز، صدق می‌کند. این سنّت، یك میراث دیرینهٔ سیاسی مربوط به قرن سیزدهم است. در آن زمان هیأت حاکمهٔ کشور، قدرت اشتراکی را اعمال می‌نمود. در دورهٔ توکوگاوا، قبل از استقرار مجدد میجی، این سیستم - رهبری گروهی - تا سرحد امکان گسترش یافت و بعداز به قدرت رسیدن دوباره میجی، رهبران جدید این روش را به کار گرفتند. برخلاف شرایط موجود در سایر کشورها که بسرعت تحت تأثیر تحولات و شرایط قرار می‌گیرند، در ژاپن، هیچگاه یك رهبر دیکتاتور وجود نداشته و هیچ رهبری، درصدد کسب چنین قدرتی نبوده است.[1] در این سیستم، قدرت و اختیار، برمبنای همزیستی می‌باشد. مکتب تساوی بشری، به اعضای خود، این اجازه را می‌دهد که بگویند: «بیایید همه باهم فعالیت کنیم، باهم شادی کنیم و باهم مصائب و مشکلات را تحمل کنیم. چرا که همگی، اعضای یك خانواده هستیم.»

۳-۱. ترکیب پیچیده‌ای از سیستم‌های وارداتی و سنّتی

جامعهٔ ژاپن برای خارجیان «مرموز» بود. و غالباً آن را با عباراتی از قبیل «سیمای شرق در قفای ماسك غربی»[2] و «ابرکشور مبتلا به جنون شوریدگی»[3] توصیف می‌کنند. شاید نقل‌قول ذیل از جامع‌ترین دیدگاههای خارجیان نسبت به این کشور باشد:

> «ژاپن، جامعه‌ای با پیچیدگی‌ها و مهارتهای فراوان می‌باشد. بهترین واژه برای توصیف آن، این است که این کشور را «جامعهٔ موزاییکی» بنامیم. بدین معنی که ژاپن، ترکیبی است از ذرات رنگارنگ متعدّد که با هم یك نمونه را تشکیل می‌دهند. اگر بخواهیم مفهوم این واژه‌ها را بشکافیم، می‌توانیم بگوییم که بافت موزاییکی ژاپن، همانند بافت کشورهای دیگر نیست. زیرا این کشور بندرت در جریانات بزرگ تاریخی، شرکت نموده است.»[4]

باید توجه داشت، که در دورهٔ صدسالهٔ مدرن شدن نیز که با رشد سریع اقتصادی همراه بود،

1. E. O. Reischauer, **The Japanese**, Harvard University press, 1977, p. 239.
2. The Times, London, 19 June 1972. p. 12.
3. Nova, London, April 1972. (The cover story, "**Japan - The schizophrenic superstate**" by IRma Kurtz.)
4. K. E. Boulding, **A Primer on Social Dynamics**, The free press, New York, 1970, p. 133.

مردم ژاپن به جامعهٔ غربی، به عنوان یك مدل و نمونه می‌نگریستند. قبل از جنگ جهانی دوم نیز، همه چیز در ژاپن برمبنای روشهای اروپایی شکل می‌گرفت. تکنولوژی و فلسفه‌ای که در مدارس و دانشگاههای این کشور تدریس می‌شد، منحصر به مواد مشابه اروپایی آن بود. سرودهای مدارس ابتدایی، معمولاً از همان سرودهای انگلیسی و آلمانی اقتباس گردیده بود. بعد از جنگ دوم، ایالات متحده، به عنوان یك الگوی مناسب، جای اروپا را گرفت. بدین ترتیب، ازطرفی ژاپن، به عنوان ابرقدرت مطرح آسیا، روابط خود را با کشورهای جنوب شرقی آسیا گسترش داد و ازطرف دیگر، چنین طرحهایی در ژاپن، از نظر خارجیان، به عنوان «طی مراحل مدرن شدن» این کشور، تلقی گردید.

مدت زمان زیادی، قبل از استقرار میجی در سال ۱۸۶۸، ژاپن بسرعت شروع به جذب تکنولوژی اروپای غربی کرد. تبدیل سیستم‌های خدمات اداری و آموزش و پرورش، که با عنوان «جنون غربزدگی»[1] نامیده شده، از مظاهر عمدهٔ این الگوسازی است. در این مرحله، ژاپن، از اصل موسوم به «واکن یوسای» که به معنای «روح ژاپنی و تکنولوژی غربی» است، پیروی نمود. این اصل، به اندازه‌ای در تمامی شئون زندگانی مردم ژاپن، ریشه دوانید که اکنون به عنوان نمونه، امور بازرگانی در ژاپن، بسیار شبیه به این امور در غرب می‌باشد. و طبیعتاً، این امر به رفتارهای عادی و روزمرهٔ ژاپن نیز، تعمیم یافته است. امّا این جریان، تنها به این موارد ختم نمی‌شود. هنجارهای رایج بازرگانی، نوعی امتزاج و آمیختگی کاذب از هنجارهای غربی و ژاپنی است. برای سهولت بررسی، این هنجارها را برحسب ژاپنی یا غربی بودنشان، علامت‌گذاری نموده، سپس آنها را طبقه‌بندی می‌کنیم.

(Nj : هنجاری ژاپنی ـ Nw هنجاری غربی)[2]

الف. $Nj = Nw$

این وضعیت، هنگامی که شرایط اجتماعی دارای ثبات بوده و امور بازرگانی روزمره، مسیر طبیعی خود را طی می‌کنند، وجود دارد. البته این امر، طبیعی است که غربی‌ها، تصور کنند که شیوهٔ مدیریت ژاپن، غربی می‌باشد.

ب. $Nj \neq Nw$

هنگامی که در شرایط اجتماعی، عدم اعتماد و اطمینان وجود داشته باشد، این وضعیت پیش می‌آید. یعنی معیارهای ژاپنی و غربی، بتدریج از یکدیگر تفکیك گردیده، تا جایی که، کاملاً از هم جدا

---

1. E. O. Reischauer **Japan**, Charlese E. Tuttle Co., 1974, p. 141.

2. NJ: Japanese Norms, Nw: Western Norms.

می‌شوند. در این شرایط، مدیران، مدّتی معیارهای ژاپنی و مدّتی هم معیارهای غربی را اعمال می کنند.

ج. Nj > Nw

یك بحران یا یك مسأله حاد، می‌تواند در یك زمان کوتاه، ژاپن غربزده را به یك ژاپن واقعی که تنها به معیارهای ژاپنی تمسّك می‌جوید، تبدیل کند. این وضعیت آخر، غالباً از عدم موازنهٔ تجاری میان ژاپن و کشورهای دیگر ناشی می‌شود. مدیران ژاپنی، اگرچه دارای تجارب فراوان در اعمال روشهای متداول در همهٔ نقاط جهان هستند، با این وجود، در بحبوحهٔ عدم موازنهٔ تجاری، معاملات بازرگانی خویش را براساس معیارهای ژاپنی انجام داده و به طور ناگهانی، به موضع ملی‌گرائی خود بازمی‌گردند. این مقوله در فصل ششم کتاب، بیشتر مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۴-۱. جهش به دورهٔ انتقالی

از زمان استقرار مجدد میجی، ژاپن بسرعت به سوی صنعتی شدن و مدرنیزه گشتن پیش رفت. اما همیشه، مدرن شدن، بعد از مرحلهٔ صنعتی شدن است. روح فئودالی، قبل از اینکه قادر باشد اصول فردی جامعهٔ مدرن را، که نسبت به فئودالیته، رشدیافته‌تر و پیشرفته‌تر است، هضم نماید، به نوعی همزیستی با آن، دست یافته است. «فرد سازمانی» جامعهٔ ژاپن، از مرحلهٔ «فرد مستقل» چیزی نمی‌داند و این مرحله را نگذرانیده است. هرچند، فرد سازمانی در ژاپن، هنوز تمایل دارد که سازمان وی، به عنوان منزل و مأوای او ایفای نقش کند، اما این وضعیت، مشکلات مالی بسیاری را برای سازمانها، به وجود می‌آورد. مقررات اخیر در مورد صنعتی شدن ژاپن، که در جهت جهانی شدن اقتصاد ژاپن می‌باشد، تحت فشارهایی، از قبیل قانون و مقررات بازرگانی ایالات متحده قرار دارد. و این مسأله، ژاپنی‌ها را ملزم نموده که هرچه سریع‌تر، در فرهنگ خویش، تجدیدنظر کنند. زیرا، تا یك موازنهٔ جدید به وجود نیاید، جامعهٔ ژاپن، در یك دورهٔ اغتشاش و هرج و مرج به‌سر خواهد برد. این مورد در فصول بعدی، بیشتر بررسی خواهد شد.

فصل دوم

پیشینهٔ اقتصادی

۱-۲. ساختار صنعتی

گروههای صنعتی

گروههای صنعتی را، اجمالاً می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. دستهٔ نخست، گروهی است که در آن شرکتهای عضو، دارای رابطهٔ نزدیک با مؤسسات مالی، که هستهٔ آنان یك بانك اصلی می‌باشد، هستند. گروه دوم، وابستگی گروه اول را نداشته و به آن شکل، هستهٔ پولی ندارند. جدول۱ـ ۲، چند نمـونه از این مـوارد را نشـان می‌دهد. ارقـام مندرج در پرانتـزها، مـربوط به سـال ۱۹۷۶ می‌باشند.«میتسوبیشی الکتریك[1]، میتسویی توآتسوکمیکال [2] و سومیتومو سمنت[3]»، نمونه‌هایی هستند که روابط نزدیك مالی با بانك اصلی گروه خویش دارند. بیشترین وامهای بانکی برای این شرکتها، به ترتیب توسط بانك‌های «میتسوبیشی، میتسویی و سومیتومو» تأمین اعتبار می گردد. «هیتاچی»[4]، نمونه یك شرکت است که وابستگی به بانك خاصی ندارد. از این رو، می‌توانیم بگوییم که هیتاچی، اگرچه در گردهمایی‌هایی که توسط رؤسای گروههای بانکی سانوا[5] و فوجی[6] تشکیل

1. Mitsubishi Electric.
2. Mitsui Toatsu Chemicals.
3. Sumitomo Cement.
4. Hitachi.
5. Sanwa.
6. Fuji.

می‌گردد، شرکت می‌نماید، اما یك شرکت مستقل می‌باشد.

قبل از ادغام دو شرکت «نیسان»[1] و «پرینس»[2] و تبدیل آنها به شرکت «نیسان موتورز جدید»، فوجی، بانك اصلی شرکت نیسان و سومیتومو بانك اصلی پرینس، بود. بدین جهت، از زمان ادغام این دو شرکت، نیسان موتورز،دارای دو بانك اصلی شد. اما چنانچه ارقام مربوط به سال ۱۹۷۶ را با ارقام مربوط به سال ۱۹۸۷ مقایسه کنیم، نتیجه می‌گیریم که شرکت پرینس در شرکت جدید از بین رفته است. زیرا، نیسان موتورز، به طور چشمگیری، وامهای کلانی از بانك فوجی و «یاسودا تراست»[3] که هر دو وابسته به یك گروه می‌باشند دریافت کرده است.

جدول ۱ـ۲. الگوهای وام بانکی در ۱۹۸۷[4]

واحد: میلیون ین

بانك / شرکت سازنده	بانك میتسویی و کارتل و بانکداری میتسویی	بانك میتسویی و کارتل و بانکداری میتسوبیشی	بانك سومیتومو و کارتل و بانکداری سومیتومو	بانك فوجی و کارتل و بانکداری یاسودا	بانك سانوا و کارتل و بانکداری تویوتا	بانك دای ـ ایچی کانگیو[5]
هیتاچی	۳۷۶۰ (۱۲۲۴۳)	۵۲۶۴ (۱۹۰۴۰)	۷۴۴۷ (۱۹۷۳۰)	۲۸۲۸۴ (۴۶۸۲۱)	۲۸۳۱۴ (۴۵۲۶۰)	۳۰۱۱۶ (۴۵۲۰۲)
میتسوبیشی الکتریك	۲۶۴۴۲ (۲۶۴۵۶)	۸۲۳۴۲ (۸۵۵۶۲)	۹۰۶۳ (۱۰۳۴۰)	۲۲۰۷ (۴۹۸۶)	۵۱۸۴ (۳۲۵۴)	۲۴۸۹۹ (۲۶۵۲۴)
سونی	۲۱۱۶ (۹۷۵۰)	– (۱۹۰۰)	– (–)	– (۱۹۰۰)	– (۱۰۰۰)	– (۱۹۰۰)
تویوتا موتور (۱۹۷۱)*	– (۱۲۰۰)	– (۵۰۰)	– (۱۰۰)	– (۵۰۰)	– (۱۰۰۰)	– (۱۰۰)
نیسان موتور	۵۱۶۰ (۷۹۹۹)	۱۳۵۶۵ (۲۰۱۲۷)	۴۳۱۹۶ (۴۲۱۹۱)	۸۱۵۹۶ (۶۷۲۴۳)	۱۹۲۳۹ (۲۲۱۰۶)	۱۲۲۸۲ (۱۱۵۳۰)
میتسویی توآتسو کمیکالز	۹۲۱۴۸ (۵۹۱۵۵)	۳۲۱۳ (۴۴۶۱)	۱۴۵ (۱۳۰)	– (–)	۹۹۷۷ (۵۶۲)	۶۶۱۹ (۶۳۵۰)
سومیتومو سمنت	۱۲۲۵۳ (۴۱۲۵)	۲۵۶۶ (۱۳۰۰)	۵۲۱۱۹ (۲۱۸۰۵)	– (–)	۳۲۰۷ (۶۱۳)	– (–)

* از سال ۱۹۷۲ تویوتا از این بانك‌ها وام نگرفته است.

توضیح: ارقام داخل پرانتز در جدول مربوط به سال ۱۹۷۶ است.

1. Nissan.
2. Prince.
3. Yasuda Trust.
4. Kigyo Keiretsu Soran, Toyo Keizai, Tokyo, 1978 and 1988.
5. Dai - Ichi Kangyo Bank.

تویوتا، از موقعیت مالی بهتری برخوردار است و از محل بودجهٔ داخلی اداره می گردد. در مورد سونی، اگرچه به نظر می رسد دارای رابطهٔ مالی مستحکمی با بانك میتسوبی است، ولی از اعضای گروه میتسویی محسوب نمی‌شود. گفته می‌شود این رابطه، برمبنای روابط شخصی میان رؤسای قبلی دو شرکت پی ریزی شده است. در میان شش گروه مالی، گروههای میتسویی، میتسوبیشی و سومیتومو، نسبت به سه گروه دیگر، از روابط مستحکم‌تری برخوردارند. این سه شرکت، از گروههای «زایباتسو»[1] بودند که قبل از جنگ جهانی دوم هریك از آنها به یك شرکت بزرگ تعلق داشتند، اما پس از اشغال ژاپن توسط آمریکا منحل شدند و بعداً این شرکتها، هریك به شرکت مستقلی تبدیل گشتند.

شرکتهای متعلق به گروه میتسویی، شرکتهایی هستند که رابطهٔ نزدیکی با مؤسسات مالی بانك میتسویی دارند[2] و معاملات عمدهٔ بازرگانی خود را با شرکتهای بازرگانی دیگر، با همان نام انجام می‌دهند و از اعضای کمیتهٔ سیاستگذاری گروههای «نیموکوکای»[3] (کنفرانس پنجشنبهٔ دوم) به شمار می‌روند. مرکز اصلی این گروه، بانك میتسویی و شرکت بازرگانی میتسویی و شرکاء می‌باشد. شرکتهای عضو این گروه، سهام خود را به طور دوجانبه در اختیار داشته و دارای عضویت مضاعف در هیأت مدیرهٔ خود هستند. جدول ۲ـ۲ وجود مضاعف «میتسویی توآتسو کمیکالز» را که یکی از شرکتهای گروه میتسویی است، نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول ۳ـ۲ مشاهده می‌شود، بانك میتسویی و شرکت میتسویی از نظر مالی بسیار به یکدیگر وابسته هستند.

جدول ۲ـ۲. سهامداران میتسویی توآتسو کمیکالز

الف. سهامداران فرعی در میتسویی توآتسو کمیکالز	۱۹۷۳	۱۹۸۷
بیمه عمر دوجانبه میتسویی	۳/۱۶	۳/۳۲
بانك میتسویی	۲/۹۱	۳/۶۷
بیمه آتش‌سوزی و دریایی تایشو[4]	۲/۳۵	۲/۰۹
بانکداری و کارتل میتسویی	۲/۲۸	۳/۸۷
میتسویی و شرکاء	۲/۲۷	۲/۳۳
توسعهٔ ملی میتسویی	۰/۴۹	ـ
صنایع پتروشیمی میتسویی	۰/۴۶	ـ
سازندگی میتسویی	۰/۲۳	ـ
کشتی‌سازی و مهندسی میتسویی	۰/۲۰	ـ
انبار کالای میتسویی	۰/۱۸	ـ
جمع کل	٪۱۴/۵۳	٪۱۵/۲۸

1. Zaibatsu.

۲. از آوریل ۱۹۹۰ با ادغام در بانك کوبه تای‌یو، بانك میتسویی کوبه‌تای‌یو به وجود آمد.

3. Nimoku-Kai.

4. Taisho.

ب. درصد کالاهای شرکت‌های نیموکو- کای که میتسوبی توآتسو کمیکالز صاحب آن است.

	۱۹۷۳	۱۹۸۷
بانک میتسوبی	۰/۵۹	۰/۰۷
بانکداری و کارتل میتسوبی	۰/۷۲	۰/۱۷
بیمه آتش‌سوزی و دریایی تایشو	۰/۵۱	-
معدنکاری میتسوبی	۰/۴۲	-
سازندگی میتسوبی	۰/۵۳	-
صنایع پتروشیمی میتسوبی	۲/۴۷	۳/۰۲
توکیو شیبائورا الکتریک[1]	۰/۰۲	۰/۰۲
میتسوبی و شرکاء	۰/۱۷	-

ماخذ: کی‌گیو کی‌رتسوسوران، تویوکی‌زای، توکیو، ۱۹۷۴ و ۱۹۸۸.

جدول ۳ـ۲. روابط مالی بین بانک‌ها و شرکتهای تجاری ۱۹۸۷

(میزان وامها)
(میلیون ین)

بانک / شرکت تجاری	میتسوبی	میتسوبیشی	سومیتومو	فوجی	سان‌وا	دای - ایچی کان گیو
میتسوبی و شرکاء	۱۰۷۹۶۲	۴۷۰۴۸	۶۳۵۶۸	۹۱۹۴۳	۳۷۸۶۵	۳۳۸۲۸
شرکت میتسوبیشی	۳۹۴۶۰	۱۵۸۵۴۱	۸۴۶۲۹	۸۱۶۳۸	۱۱۰۴۰۴	۱۲۸۸۳۶
سومیتوموشوجی[2]	۵۳۲۶	۲۳۰۳۳	۹۳۱۰۸	۱۰۵۵۰	۶۰۶۸	۱۳۵۷
شرکت ماروبنی[3]	۵۴۴۳	۵۶۶۴۶	۳۸۴۲۲	۱۴۲۲۷۴	۴۴۳۱۳	۲۷۶۴۷
شرکت نیس‌شو - ایوای[4]	۱۸۱۴۵	۳۶۴۵۴	۳۰۵۶۸	۱۲۵۴۰	۹۲۷۱۹	۸۶۲۶۲
شرکت ایتوه[5]	۳۸۷۱۰	۲۳۴۴۵	۱۰۲۸۰۳	۶۱۲۰۶	۱۲۵۵۷	۱۰۷۹۶۳

ماخذ: کی‌گیو کی‌رتسوسوران، تویوکیزای، توکیو، ۱۹۸۸.

با مقایسهٔ ارقام مربوط به سالهای ۱۹۷۳و ۱۹۸۷، درمی‌یابیم که ساختار مالی ژاپن، درحال تحول می‌باشد. این تغییرات در بخش ۲ـ۲ این فصل، و همچنین در فصل ۶ مورد بحث قرار خواهد گرفت. ویژگی‌های توصیف شده در مورد گروه میتسوبی، به دو گروه میتسوبیشی و سومیتو نیز صدق می‌کند. شرکت‌های عضو سه گروه مذکور، در فهرست ذیل آمده است:

1. Tokyo Shibaura Electric.
2. Sumitomo Shoji
3. Marubeni Co.
4. Nissho Iwai Co.
5. Itoh

گروه میتسویی

بیست و چهار شرکتی که در شورای ریاستی شرکت دارند عبارتند از:

بانك میتسویی

بانکداری و کارتل میتسویی

بیمه عمر دوجانبه میتسویی

بیمه آتش‌سوزی و دریایی تایشو

معدنکاری میتسویی

تأسیسات زغال‌سنگ و کشتی بخاری هوکایو و معدنکاری میتسویی

شرکت ساختمانی میتسویی

مهندسی سان‌کی[1]

کارخانه‌های آردسازی نیپون

صنایع تورای[2]

کاغذسازی اوجی[3]

مواد شیمیایی میتسویی توآتسو

صنایع پتروشیمی میتسویی

کارخانجات فولادسازی ژاپن

کارخانه ذوب و معدنکاری میتسویی

کشتی‌سازی و مهندسی میتسویی

میتسوئی و شرکاء

قسمت انبار میتسوکویشی[4]

توسعهٔ ملی میتسویی

خطوط O.S.K میتسویی

سیمان اونادا[5]

انبار کالای میتسویی

1. Sanki.
2. Toray.
3. Oji.
4. Mitsukoshi.
5. Onada.

توکیوشیبائورا الکتریك
تویوتا موتور.
(دو شرکت اخیر کاملاً مستقل از گروه میتسویی می‌باشند، اما در شورای رؤسا نمایندگی دارند).

گروه میتسوبیشی

سی شرکتی که در شورای ریاست شرکت می‌نمایند عبارتند از:
بانك میتسوبیشی
کارتل و بانکداری دوجانبه میتسوبیشی
بیمه عمر دوجانبه میجی[1]
بیمه آتش‌سوزی و دریایی توکیو
آبجوسازی کی‌رین[2]
میتسوبیشی ریون[3]
کارخانجات کاغذسازی میتسوبیشی
صنایع شیمیایی میتسوبیشی
گاز ـ شیمیایی میتسوبیشی
پتروشیمی میتسوبیشی
صنایع پلاستیك میتسوبیشی
نفت میتسوبیشی
شیشه‌سازی آساهی[4]
معدنکاری و سیمان میتسوبیشی
کارخانه فولادسازی میتسوبیشی
مجتمع فلزی میتسوبیشی
کاکوکی کایشا میتسوبیشی[5]
مجتمع الکتریك میتسوبیشی
صنایع سنگین میتسوبیشی

1. Meiji.
2. Kirin.
3. Rayon.
4. Asahi.
5. Kakoki Kaisha.

(نیکون) نیپون کوگاکو[1]

مجتمع میتسوبیشی

میتسوبیشی استیت[2]

نیپون یوزن[3]

شرکت حمل و نقل و لوازم خانگی میتسوبیشی

مواد شیمیایی میتسوبیشی مونساتنو[4]

شرکت میتسوبیشی موتورز

آلومینیوم میتسوبیشی

شرکت ساختمانی میتسوبیشی

کارتل و بانکداری نیپون

کارخانه تولید سیم برق میتسوبیشی

گروه سومیتومو

بیست و یك شرکتی که در شورای ریاستی شرکت می‌نمایند عبارتند از:

بانك سومیتومو

کارتل و بانکداری سومیتومو

بیمه عمر دوجانبه سومیتومو

بیمه آتش‌سوزی و دریایی سومیتومو

معدنکاری زغال‌سنگ سومیتومو

مواد شیمیایی سومیتومو

شیشه جام نیپون

سیمان سومیتومو

صنایع فلزی سومیتومو

معدنکاری فلزی سومیتومو

صنایع الکتریك سومیتومو

صنایع سنگین سومیتومو

---

1. Nippon Kogaku (Nikon).
2. Mitsubishi Estate.
3. Nippon Yusen.
4. Mitsubishi Monsanto Chemical.

نیپون الکتریک
سومیتومو شوجی کایشا[1]
عمران و مالکیت سومیتومو
لوازم خانگی سومیتومو
شرکت ساختمانی سومیتومو
فلزات سبك سومیتومو
رزین‌سازی سومیتومو
جنگلداری سومیتومو
پالایشگاه آلومینیوم سومیتومو

سه گروه دیگر ائتلاف مالی، گروههای بانك فوجی (گروه فویو)[2] متشکل از ۲۹ شرکت عضو، بانك سانوا، متشکل از ۳۵شرکت عضو و گروه بانك دای ـ ایچی کانگیو بانك (DKB)، با بیش از ۳۰ شرکت عضو می‌باشند. هستهٔ مرکزی هر یك از این سه گروه نیز، متشکل از یك بانك و یك شرکت بازرگانی است که آنها نیز، تقریباً دارای همان نظم و آرایش صنعتی سه گروه قبلی هستند، اما رابطه نسبتاً کمی با یکدیگر دارند.

هر یك از این شش گروه صنعتی، انواع صنایع را شامل می‌شود. این امر، به بهترین نحو با شعار گروه میتسوبیشی مطابقت دارد: «از ماکارونی تا نیروی اتم». این سیاست **اصول يك مجموعه** نامیده می‌شود. بنابراین در مورد هریك از صنایع ژاپن، بفرض صنایع شیمیایی آن، حداقل شش شرکت رقیب وجود دارد می‌توان چنین گفت که اقتصاد ژاپن، شامل شش شرکت فرعی است که مینیاتورهای صنعت کلی می‌باشند. این نوع سازماندهی، در موارد دیگر جامعهٔ ژاپن نیز مشاهده می‌شود. به عنوان مثال، دانشگاه خصوصی ژاپن تمایل دارد، انواع تسهیلات (آموزشی) از کودکستان تا پایان دورهٔ متوسطه را در اختیار پرسنل خویش قرار دهد و به ایجاد فضای ملی‌گرایی برای کادر آموزشی خویش، اصرار می‌ورزد. اعمال ناسیونالیزم گروهی، بیشتر در گروههای صنعتی، بویژه در توسعهٔ پروژه‌های بزرگ جدید، مشاهده می‌شود. این موضوع، در فصل ۵ همراه با نقش و عملکرد گروهها در امور اقتصادی ژاپن، بحث خواهد شد.

علاوه‌بر این گروههای ائتلافی مالی که بر گرد بانك و شرکت بزرگ اصلی حلقه زده‌اند، حدود ده گروه تولید کنندهٔ مستقل که از شرکتهای متعدد تشکیل شده‌اند، وجود دارند. برخی از آنها به

1. Sumitomo Shoji Kaisha.
2. Fuyo.

قرار زیر می‌باشند:

۱ـ گروه فولاد ژاپن

۲ـ گروه هیتاچی

۳ـ توکیو شیبائورا (توشیبا) گروه الکتریکی

۴ـ ایشی کاوا جیما[1] ـ گروه صنایع سنگین هاریما[2] (IHI)

۵ـ گروه نیسان

۶ـ گروه تویوتا

۷ـ گروه ماتسوشیتا

۸ـ گروه توکیو

ساختار دوگانه

رشد سریع اقتصاد ژاپن، سبب به هم ریختن توازن، میان شرکتهای بازرگانی بزرگ، کوچك و متوسط گردیده است. پراکندگی صنایع تولید ژاپن، در جدول ۴ـ۲ مشاهده می‌شود. آنچه از این جدول درمی‌یابیم، این واقعیت است که تقریباً ۹۷ درصد از شرکتهای تولیدی، کمتر از ۱۰۰نفر پرسنل در اختیار دارند. گفته می‌شود که این میزان، در خلال ۲۰ سال گذشته تغییری نکرده است. و این در مورد ژاپن، که در شمار کشورهای صنعتی بسیار پیشرفته قرار دارد، عجیب به نظر می‌رسد. از این گذشته، توجه به شکاف موجود میان بهره‌وری شرکتهای تولیدی کوچك متعدد و چند شرکت بزرگ حائز اهمیت است. طبیعی است که این شکاف، منجر به ایجاد شکافهای دیگری از قبیل اختلاف بین دستمزدها نیز می‌شود. جدول ۵ـ۲ و ۶ـ۲، میزان این شکافها را نشان می‌دهند.

جدول ۴ ـ ۲. رقم کارکنان مستقر در صنایع تولیدی (٪)

تعداد کارکنان	۱۹۶۶	۱۹۷۰	۱۹۷۶	۱۹۸۰	۱۹۸۱	۱۹۸۴	۱۹۸۶
۱ تا ۹ نفر	۷۲/۸	۷۳/۴	۷۶/۰	۷۶/۰	۵۷/۷	۵۶/۷	۵۶/۷
۱۰ تا ۱۹نفر	۱۳/۷	۱۳/۶	۱۱/۵	۱۱/۳	۲۰/۲	۲۰/۱	۲۰/۰
۲۰ تا ۹۹نفر	۱۱/۳	۱۰/۶	۱۰/۵	۱۰/۸	۱۸/۹	۱۹/۷	۱۹/۷
۱۰۰تا ۲۹۹نفر	۱/۶	۱/۸	۱/۵	۱/۴	۲/۴	۲/۶	۲/۷
۳۰۰ تا ۹۹۹ بالاتر	۰/۵	۰/۵	۰/۴	۰/۴	۰/۷	۰/۷	۰/۷
۱۰۰۰ نفر به بالاتر	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۲	۰/۲
مجموع تعداد کارکنان	۵۹۴۸۳۲	۶۵۲۹۳۱	۷۲۷۴۲۷	۷۳۴۶۲۳	۴۳۶۴۶۳	۴۲۸۹۹۸	۴۳۶۰۰۴

1. Ishikawajima.
2. Harima Heavy Industries Group.

جدول ۵ ـ ۲. ضریب ارزش افزوده و بهره‌وری با توجه به اندازه شرکتها

تعداد کارکنان	۱۹۶۶	۱۹۷۰	۱۹۷۲	۱۹۷۸	۱۹۸۱	۱۹۸۶
۱ تا ۳ نفر	۲۳	۲۲	۳۴	۳۳	-	-
۴ تا ۹ نفر	۳۵	۳۶			۳۵	۳۵
۱۰ تا ۱۹نفر	۴۶	۴۶	۴۸	۴۷	۴۴	۴۳
۲۰ تا ۹۹نفر	۵۳	۵۴	۵۴	۵۴	۵۰	۵۰
۱۰۰ تا ۲۹۹نفر	۶۸	۶۷	۶۹	۷۲	۶۷	۶۷
۳۰۰ نفر به بالا	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

جدول ۶ ـ ۲. ضریب دستمزدها باتوجه به شرکتها[1]

تعداد کارکنان	۱۹۶۶	۱۹۷۱	۱۹۷۲	۱۹۸۱	۱۹۸۶
۱ تا ۳نفر	۱۲	۱۳	۳۸	-	-
۴ تا ۹نفر	۴۴	۴۷		۴۸	۴۸
۱۰ تا ۱۹نفر	۶۱	۶۲	۶۱	۵۹	۵۸
۲۰ تا ۹۹نفر	۶۹	۷۱	۶۸	۶۳	۶۲
۱۰۰ تا ۲۹۹ نفر	۷۸	۷۷	۷۸	۷۵	۷۲
۳۰۰ نفر به بالا	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

ماخذ جداول ۴ـ۲، ۵ـ۲ و ۶ـ۲ یکی است.

جدول ۷ ـ ۲. ضریب دستمزدها در کارخانجات تولیدی چهار کشور پیشرفته[2]

تعدادکارکنان	ژاپن (۱۹۷۶)	انگلیس (۱۹۵۴)	آمریکا (۱۹۶۷)	آلمان فدرال (۱۹۶۷)
۱۰۰۰ نفر به بالا	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰
۵۰۰ تا ۹۹۹ نفر	۸۵/۸	۸۹/۳	۸۱/۳	۹۰/۵
۱۰۰تا ۴۹۹نفر	۷۲/۰	۸۶/۸	۷۵/۰	۸۴/۱
۵۰تا ۹۹نفر	۶۲/۳	۸۰/۹	۷۲/۵	۷۷/۱
۱۰تا ۴۹نفر	۵۹/۳	۷۹/۹	۷۳/۸	۶۹/۷

شکاف دستمزد، در مقایسه با وسعت و میزان تولیدات کارخانه هم یکی از نتایج جالب توجه است. (جدول ۷ـ۲) اگر این نتایج را با جدول ۸ـ۲ مقایسه نماییم، به این نکته می‌رسیم که دستمزد

1. White paper on small and medium Enterprises, Small and medium Enterprises Agency. Tokyo, 1976, 1984 and 1988.
2. Rodo Tokei Yoran (Handbook of Labour Statistics). Ministry of Labour. Tokyo, 1979.

حدود ۷۰ درصد از کارگران مشاغل در شرکتهای کوچك و متوسط، تنها ۶۰ درصد یا کمتر از میزان دستمزد همردیف‌های خود را که در شرکتهای بزرگ مشغول کار هستند، دریافت می‌نمایند. و این تنها یك نمونه از دوگانگی ساختار اقتصادی ژاپن می‌باشد. یعنی تعداد معدود شرکتهای بزرگ، با بهره‌وری بالا و دستمزدهای کلان، و شرکت‌های متعدد متوسط و کوچك با بهره‌وری کم و دستمزدهای پایین، با یکدیگر همزیستی دارند. شرکتهای متوسط و کوچك، در جریان رشد و توسعه، از شرکت بزرگ عقب مانده، از مزایای مالی و حمایتهای دولتی کمتری برخوردار هستند.

جدول ۸ ـ ۲. پراکندگی کارگران باتوجه به اندازه شرکت (٪)

تعداد کارگران مستقر در کارخانه	۱۹۶۶	۱۹۶۸	۱۹۷۰	۱۹۷۲	۱۹۷۴	۱۹۷۶	۱۹۷۸	۱۹۸۰	۱۹۸۲
۱ تا ۹ نفر	۱۶/۶	۱۶/۶	۱۶/۴	۱۷/۴	۱۷/۷	۱۸/۹	۲۰/۰	۱۹/۶	۱۴/۰
۱۰ تا ۱۹ نفر	۱۱/۲	۱۱/۱	۱۰/۸	۱۱/۲	۱۰/۹	۱۰/۴	۱۰/۶	۱۰/۵	۱۱/۵
۲۰ تا ۹۹ نفر	۲۶/۲	۲۴/۹	۲۴/۴	۲۵/۰	۲۴/۸	۲۶/۸	۲۷/۴	۲۷/۹	۳۰/۱
۱۰۰ تا ۲۹۹ نفر	۱۵/۸	۱۵/۹	۱۵/۹	۱۵/۹	۱۵/۷	۱۵/۳	۱۵/۲	۱۵/۵	۱۶/۴
۳۰۰ تا ۹۹۹ نفر	۱۴/۲	۱۴/۶	۱۵/۰	۱۴/۸	۱۴/۶	۱۳/۷	۱۳/۰	۱۳/۲	۱۳/۷
۱۰۰۰ نفر به بالا	۱۱/۲	۱۷/۴	۱۷/۵	۱۶/۰	۱۶/۲	۱۵/۰	۱۳/۹	۱۳/۴	۱۴/۳
جمع کل	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰

ماخذ: مأخذ جدول ۶ـ ۲، توکیو، ۱۹۷۶، ۱۹۸۴.

سیستم جدید اطلاعات سازمانی، همان طوری که در جداول ۴ـ۲، ۵ـ۲ و ۶ـ۲ آمده است، در خلال سالهای ۱۹۷۲ و ۱۹۸۱ معمول گردید و از آنجا که ایالات متحده و جامعه اقتصادی اروپا، ژاپن را به رقابت از طریق عرضهٔ کالاهای ساخت خود، با قیمت نازل متهم می‌نمایند، این کشور تظاهر به اعمال این «ساختار دوگانه» می‌نماید. زیرا بر اساس این ساختار، کارگران، دستمزد پایینی را دریافت خواهند کرد. تکذیب این امر، در شرایطی که دولت عمدهٔ توجه خویش را به شرکتهای بازرگانی دارای بیش از ۳۰۰ نفر کارمند بجای هزار نفر معطوف داشته و شرکتهای کوچك را که کمتر از ۴ پرسنل در اختیار دارند، منحل اعلام می‌نماید، مشکل به نظر می‌رسد.

چنانچه بار دیگر جداول را با شرکتهای دارای بیش از هزار کارمند، به عنوان شرکتهای عمده، مقایسه نماییم، جداول ۹ـ۲ و ۱۰ـ۲، ویژگی‌های دوره‌های پنج سالهٔ ۱۹۶۶، ۱۹۷۰، ۱۹۷۴، ۱۹۷۸ و ۱۹۸۲ را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نسبت‌ها، تا ده برابر کوچکتر گردیده و فواصل، بیشتر می‌گردند. به نظر می‌رسد که فاصله‌ها، در ساختار دوگانه کاهش نمی‌یابند و این امر، موجب نگرانی است. در خلال دورهٔ به اصطلاح «رشد معجزه‌آسای» اقتصاد ژاپن در دههٔ سالهای ۱۹۶۰ این فواصل نیز بتدریج کاهش یافت، ولی به دلیل رکود اقتصادی پس از بحران، بار دیگر عمیق‌تر گردید.

جدول ۹ ـ ۲. ضریب تولید باتوجه به اندازه شرکت (محاسبه مجدد) (٪)

تعداد کارکنان	۱۹۶۶	۱۹۷۰	۱۹۷۴	۱۹۷۸	۱۹۸۲
۱ تا ۳نفر	۲۱	۲۰	۳۱	۳۰	–
۴تا ۹نفر	۳۲	۳۲			۳۱
۱۰ تا ۱۹نفر	۴۱	۴۱	۴۶	۴۴	۳۹
۲۰ تا ۹۹نفر	۴۸	۴۸	۴۸	۵۰	۴۵
۱۰۰ تا ۲۹۹نفر	۶۱	۶۰	۷۰	۶۷	۶۱
۳۰۰تا ۹۹۹نفر	۷۹	۷۷	۸۸	۸۶	۸۰
۱۰۰۰نفر	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

ماخذ: همان مأخذ جدول ۸ ـ ۲.

جدول ۱۰ ـ ۲. ضریب دستمزدها باتوجه به وسعت شرکت (محاسبه مجدد)

تعداد کارکنان	۱۹۶۶	۱۹۷۰	۱۹۷۴	۱۹۷۸	۱۹۸۲
۱تا۳ نفر	۱۱	۱۲	۳۴	۳۴	–
۴تا ۹ نفر	۴۰	۴۴			۴۴
۱۰ تا ۱۹ نفر	۵۶	۵۸	۵۶	۵۳	۵۳
۲۰ تا ۹۹نفر	۶۴	۶۴	۶۳	۵۸	۵۸
۱۰۰ تا ۲۹۹نفر	۷۱	۷۱	۷۳	۷۰	۶۹
۳۰۰تا ۹۹۹ نفر	۸۲	۸۲	۸۶	۸۴	۸۳
۱۰۰۰نفر	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

ماخذ: مأخذ جداول ۸ـ ۲و ۹ ـ ۲.

آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد، این است که اختلاف میزان دستمزد، کمتر از اختلاف بهره‌وری است. یعنی سهم کارگران در شرکتهای بازرگانی کوچك، بیش از سهم همردیفان آنها در شرکتهای بزرگ می‌باشد. براین اساس، وجود سرمایهٔ بیشتر در بازرگانی‌های عمده، می‌تواند سرمایه‌گذاریهای نقدی بیشتری را که بهره‌وری بالاتری عرضه می‌نماید، در پی داشته باشد. و این «دایرهٔ شوم»، سرانجام موجب شکاف بیشتر بین دستمزدها خواهد شد.

این «ساختار دوگانه»، در عین حال بر روی اختلاف بهره‌وری و دستمزد و همچنین بر کنترل، مؤثر است. زیرا بر طبق یك ارزیابی که در سال ۱۹۷۸، توسط «چوشو کی‌گیو چوسا کیوکای»[1] از انجمن تحقیق شرکتهای متوسط و کوچك، در مورد وضعیت شرکتهای متوسط و کوچك به عمل آمد، ۷۱/۹ درصد از آنان از پیمانکاران فرعی که شامل گروهی از عرضه کنندگان لوازم هستند، تشکیل شده بودند. جدول ۱۱ـ۲، فهرستی از شرکتها یا پیمانکاران فرعی مربوط به میتسوبی‌توآتسو

1. Chusho Kigyo Chosa Kyokai.

جدول ۱۱ ـ ۲. شرکتهای منسوب به میتسویی توآتسو کمیکالز (MTC)

نام شرکت	نسبت کالاها که MTCمالك آن است	تعداد کارکنان	تعداد مدیران*
تویو انجینیرینگ[۱]	۶۰	۱/۱۹۸	۱۶(۱۳)
کانتو. ان. جی. کایهاتسو[۲]	۸۵	۱۸۷	۶(۵)
تویوگس کمیکال[۳]	۵۰	۳۱۰	۸(۵)
اوزاکا پتروکمیکال[۴]	۵۰	۲۷۴	۱۶(۸)
نیپون. آ. آلومینیوم	۷۵	۵۵	۶(۴)
انبار کالای میتسویی توآتسو	۹۸/۶	۲۶	۵(۵)
حمل و نقل شین تومی[۵]	۹۹/۳	۱۱۰	۳(۲)
اورینت[۶]	۱۰۰	۲۶۶	۴(۴)
تویوفایبرگلاس	۱۰۰	۸۸	۳(۳)
سینهوکو[۷] هیدروجن	۵۰	۱۳	۸(۴)
آنجو[۸] پلاستیك	۵۰	۶۵	۶(۵)
سانسی کمیکال[۹]	۹۳	۱۴۵	۱۰(۹)
توکوکوزان[۱۰]	۱۰۰	۵۳	۶(۶)
تویو سرویس	۱۰۰	۲۰	۴(۴)
سانشین سان‌گیو[۱۱]	۸۳	۵۲	۹(۸)
تویو اسپورتس	۵۰	۱۳	۵(۴)
تویو کالرینگ	۱۰۰	۳۵	۴(۴)
۴۰ شرکت دیگر			

* شماره‌های داخل پرانتز مربوط به تعداد مدیرانی است که از MTC مأمور شده‌اند.

ماخذ: کی‌گیو کی‌رتسوسوران، تویوکی‌زای، توکیو، ۱۹۷۴.

کمیکالز را نشان می‌دهد که از لحاظ پرسنلی و مالی، تحت پوشش شرکت مادر یا شرکت اصلی هستند. برای مثال، می‌توان از شرکت «تویو گاز کمیکال» یاد کرد که ۵۰ درصد از سهام آن متعلق

1. Toyo Engineering.
2. Kanto N. G. Kaihatsu.
3. Toyo Gas Chemical.
4. Osaka Petrochemical.
5. Shintomi.
6. Orient.
7. Senhoku.
8. Anjo.
9. Sansei Chemical.
10. Toko Kosan.
11. Sanshin Sangyo.

به شرکت مادر، یعنی میتسوبی توآتسو کمیکالز است و از ۸ نفر مدیران آن، ۵ نفر به شرکت مادر تعلق دارند. اگر وامهای احتمالی تویوگاز کمیکال را که ممکن است از شرکت مادر اخذ کرده باشد، در نظر بگیریم، جنبه‌های مالی، معادل با سهام اکثریت خواهد بود. به عنوان نمونه، الگوی ساختار صنایع اتومبیل‌سازی این کشور، براساس هرم پیمانکاری فرعی می‌باشد.

در ژاپن، نسبت تولید داخلی اتومبیل به مونتاژ اتومبیل‌هایی که در شرکت مادر ساخته می‌شوند، بین ۳۰ تا ۳۵ درصد می‌باشد. بعبارت دیگر، ۶۵ الی ۷۰ درصد از قطعات مورد استفاده جهت ساخت یك اتومبیل، توسط پیمانکاران فرعی تولید می‌شود. برخی اوقات این پیمانکاران فرعی، به عنوان کمك فنرهای دوران بحران اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرند. اما به طور کلی، از آنجا که کیفیت محصولات تولیدی، به قطعات تولید شده توسط شرکتهای فرعی کوچکتر بستگی دارد، این شرکتها، بخوبی توسط شرکت مادر مراقبت و محافظت می‌شوند. مثلاً پیمانکاران فرعی قطعات ۱۷۴ گانهٔ تویوتا، دارای اتحادیه‌ای به نام «کیوهو-کای»[1] و پیمانکاران تجهیزات ۷۰ گانهٔ تویوتا، دارای اتحادیه‌ای به نام «ایهو-کای»[2] می‌باشند. این شرکتها، مسائل و مشکلات خود را باتفاق شرکت اصلی، مشترکاً حل می کنند. چون شرکتهای کوچك و متوسط به عنوان پیمانکاران فرعی، روابط پیوسته و انحصاری خود را با شرکت مادر حفظ می کنند، به عنوان اعضای اصلی گروههای صنعتی محسوب می‌شوند.

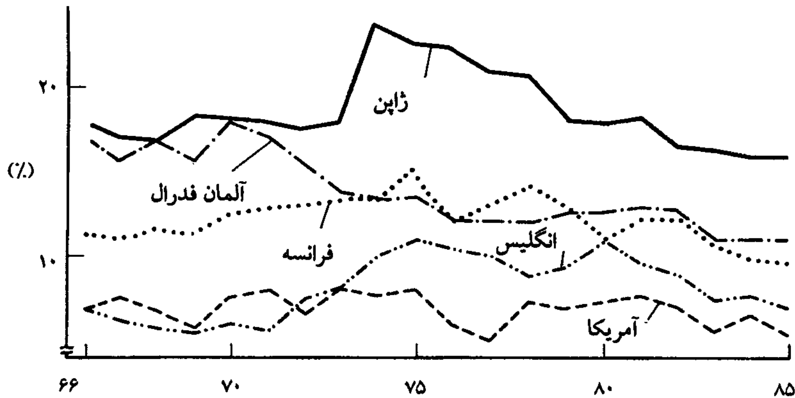
اهمیت این گروههای صنعتی، دراقتصاد ژاپن به میزان کنترل کیفیت محصولات آنها بستگی دارد. در این زمینه، ارزیابی‌های متغیری وجود دارد. یك مورد از آن، «تویوکی‌زایی»[3] است که سهام شش شرکت بزرگ میتسوبی، میتسوبیشی، سومیتومو، سانوا، فوجی و گروههای DKB، در سال ۱۹۸۳ به‌ترتیب ۲/۹۷، ۲/۸۶، ۱/۸۷، ۲/۹۳، ۲/۷۶ و ۴/۶۱ درصد تخمین زده شده است. در این ارزیابی، فقط شرکت‌هایی که در گردهمایی مدیران این مجموعه شرکت کرده‌اند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. در این میان، «ك - بیدا»[4] و «دادول»[5] اهمیت بیشتری به این شرکت‌ها دادند. طبق ارزیابی دادول، فروش سهام این شرکتها، به ترتیب ۱۰، ۱۳/۲، ۱۰/۱، ۸/۵ و ۹/۱ درصد بوده است. نتیجهٔ این ارزیابی‌ها، نمایانگر وجود ده یا تعداد بیشتری از گروههای صنعتی است که خود متشکل از شش گروه عمده‌اند و به تنهایی نیمی از اقتصاد ژاپن را تشکیل می‌دهند. (توضیحات بیشتر در فصل ۵ خواهد آمد.)

---

1. Kyoho-Kai.
2. Eiho-Kai.
3. Toyo Keizai.
4. K. Bieda.
5. Dodwell.

۲ـ۲. تأمین بودجه از طریق اخذ وامهای کلان

رشد وسیع اقتصادی ژاپن، با سرمایه‌گذاریهای کلان، بویژه توسط شرکتهای خصوصی، به نتیجه رسیده است. همان‌گونه که در نمودار ۱ـ۲ مشاهده می‌شود، این سرمایه‌گذاریها، با پس‌اندازهای شخصی، حمایت می‌شوند.



توضیح: گرایش به پس‌انداز، نسبت پس‌انداز خانواده به درآمد مصرفی خانواده می‌باشد.

نمودار ۱ ـ ۲. گرایش به پس‌انداز به نسبت کشورها

در مورد دلایل بالا بودن میزان پس‌اندازهای شخصی در ژاپن، نظرات متعددی مطرح شده که تعدادی از آنها در ذیل نقل شده است.

۱. شرکت‌های ژاپنی، معمولاً دوبار در سال به کارکنان خود پاداش می‌دهند. یك بار در ماه ژوئن و بار دیگر در ماه دسامبر. این پاداشها، تمایل افراد به پس‌انداز را افزایش می‌دهد.

۲. از آنجا که سیستم تأمین اجتماعی، بویژه پس از بازنشستگی، عملکرد پایین و غیرقابل اطمینانی دارد، مردم ژاپن، ناگزیرند برای تأمین آیندهٔ خویش، مقداری از درآمد خود را، حتی به میزان بسیار کم، پس‌انداز نمایند.

۳. براساس سیستم سوابق خدمت (ارشدیت)، افراد مسن‌تر با اینکه حقوق بیشتری دریافت می‌کنند، هزینه‌های کمتری دارند. به عنوان مثال، فرزندان آنها، دوران تحصیل خود را به اتمام رسانده‌اند و این امر، یکی از عواملی است که نسبت پس‌اندازهای آنان را افزایش می‌دهد.

از جمله دلایل دیگر اینکه، بی‌ثباتی بازار ژاپن و خودداری ژاپنی‌ها از معاملات توأم با خطر و

احتمالاً تأثیر «آیین کنفسیوس»[1]، سبب گردیده که مردم این کشور، به پس‌انداز در بانک‌ها، اهمیت زیادی بدهند.

شرکتهای تولیدی، خود دارای منابع مالی کافی، برای رشد و توسعه محصولات خود نیستند. از این رو، از سوی بانک‌ها حمایت می‌شوند. اما بانک‌ها، خود نیز دارای منابع مالی کافی نمی‌باشند. و گاهی، به علت پرداخت وام بیش از حد مجاز قانونی، ناچار می‌شوند کسری موازنهٔ خود را، با اخذ وام از بانک مرکزی ژاپن تأمین نمایند. در نتیجه، میانگین موقعیت اقتصادی شرکتهای ژاپنی، ضعیف و ناسالم بوده که یکی از دلایل آن را، همان طوری که ذکر شد، می‌توان «وام بیش از حد» توصیف کرد ـ جدول ۱۲ـ۲، این وضعیت را نشان می‌دهد ـ لیکن، این امر نیز واقعیت دارد که در خلال دورهٔ رشد، شرکتها، وام را به افزایش سرمایه ترجیح می‌دادند.

جدول ۱۲ ـ ۲. روند نسبت برابری وام[2] (٪)

	۱۹۶۸	۱۹۷۱	۱۹۷۴	۱۹۷۷	۱۹۸۵
وام	۸۳/۱	۸۴/۲	۸۵/۷	۸۵/۹	۷۷/۱
برابری	۱۶/۹	۱۵/۸	۱۴/۳	۱۴/۱	۲۲/۹

به هرصورت، پس از کند شدن رشد اقتصادی، شرکتهای ژاپنی در دههٔ ۱۹۸۰، در جهت دوراندیشی و سود بیشتر گام نهاده و توجه زیادتری به افزایش برابری کردند. در نتیجه، در سال ۱۹۸۵، نسبت برابری و توازن تمامی صنایع، تا ۲۲/۹ درصد افزایش یافت. و اگر، فقط صنایع تولیدی را درنظر بگیریم، این رقم به ۳۰/۷ درصد می‌رسد. اما، چنانچه این رقم در مقیاس جهانی سنجیده شود، هنوز در ردهٔ بسیار پایینی قرار دارد.

هزینهٔ این نسبت بالای سرمایه را می‌توان با میزان بهرهٔ وام دریافتی، بر مبنای سود خالص آن که تقریباً در ژاپن ۵ درصد است، ارزیابی کرد. در حالی که، در ایالات متحده و انگلستان، میزان این بهره ۱ درصد می‌باشد. اگر هزینهٔ شرکتهای ژاپنی را در سال ۱۹۶۵، با هزینهٔ کارگری در نیسان موتورز مقایسه نماییم، تناسب ۹۰/۲ درصد در مقابل ۱۰۰ درصد بدست خواهد آمد. و در مورد «ماتسوشیتا الکتریك»[3]، ۵۰/۵ درصد در مقابل ۱۰۰ درصد، و در مقابل برای جنرال موتورز، فولکس واگن و جنرال الکتریك، این تناسبها به ترتیب، ۰/۳، ۱/۴ و ۰/۴ درصد خواهند بود. همچنین شرکتهای ژاپنی از اعتبار «درون شرکتی» بالایی برخوردارند. این اعتبار، جهت تسریع

1. Confucian.
2. **Zaisei Kinyu Tokei Geppo**, Ministry of Finance. Tokyo, 1978, and the Japan Economic Journal, 8 Jan, 1986.
3. Matsushita Electric.

رشد اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرد. اعتبارات دیگر، از طریق مؤسسات مالی، متشکل از بانك‌های تجاری، بانك‌های دولتی و شرکتها و تعاونی‌های مالی کوچك، تأمین می گردد.

۳-۲. تکنولوژی: نوآوری فرآیند

قبل از جنگ گفته می‌شد، محصولات ژاپنی به صورت «کپی شده»، تقلیدی، ارزان و نامرغوب هستند. اما پس از جنگ، بویژه در سالهای اخیر، کیفیت کالاهای ژاپنی، تا اندازهٔ زیادی بهبود یافته و به عنوان محصولات مرغوب و ارزان، مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه بیشتر این محصولات، هنوز فاقد اصالت هستند.

جدول ۱۳-۲، موازنهٔ تکنولوژی ژاپن و مقایسهٔ آن با دیگر کشورهای صنعتی و همچنین چگونگی رشد تکنولوژی وارداتی این کشور را نشان می‌دهد. مثلاً ۹۶درصد تکنیك‌های به کار رفته در صنایع فیبر ترکیبی ژاپن، در نتیجهٔ پیشرفت‌های حاصل شده در تکنولوژیهای خارجی و صنایع وارداتی می‌باشد. همین نسبت‌ها، در مورد صنایع الکترونیکی، لاستیك‌سازی، وسایل الکتریکی، اتومبیل‌سازی و صنایع شیمیایی، به ترتیب ۸۲، ۸۰، ۷۲، ۶۵ و ۶۳ درصد بوده است. این بهبود، بدین معنی است که با وجود وابستگی شدید صنایع ژاپن به تکنولوژیهای وارداتی، نه فقط آنها را مورد استفاده قرار داده، بلکه سبب بهبود آنها شده است. بهبود و ابداع در تکنیك، بیشتر در مراحل تولید به چشم می‌خورد، تا در کیفیت محصولات تولید شده.

این امر که شکست ژاپن در جنگ، به پیدایش تحول جهت رسیدن به مراحل جدید کمك کرد، سخنی کنایه‌آمیز است. در جریان جنگ، تمامی کارخانجات عمدهٔ ژاپن منهدم شدند. و بعد از جنگ، کارخانجات متعددی در زمینهٔ صنایع مختلف، در زمینهای بایر تأسیس شدند. هیأتهای تحقیقاتی گوناگون، در رشته‌های متنوع صنعتی، با کمك دولت، به ایالات متحده گسیل شده، سعی کردند با فراگیری زمینه‌های تکنولوژی پیشرفته، صنایع خویش را به سمت توسعه و پیشرفت، سوق دهند. نتایج این کار، ایجاد کارگاهها و کارخانه‌های بزرگتر با کیفیت و کمیت بهتر و همچنین هزینهٔ کمتر بود. اینها مواردی است که به عنوان «اصول اساسی» در کتابهای درسی، توسط مسئولان آموزشی گنجانده شده و به اصل «خراب کنید و بسازید»، موسوم است.

هنگامی که یك شرکت، تقاضای خود را مبنی بر افزایش ظرفیت تولید، مثلاً تا ۲۰ درصد، به دولت ارائه می‌دهد، صنایع موظف می‌شوند، سهمیه وارداتی خود را، جهت تأمین مصالح موردنیاز کارخانهٔ مزبور، افزایش دهند. از سوی دیگر، سایر شرکتها راهنمایی می‌شوند تا ۵ درصد از ظرفیت تولید خویش بکاهند. بنابراین، در تولیدات کارخانهٔ یاد شده، یك افزایش ۱۵ درصدی، با تکنولوژی بسیار پیشرفته‌تر پدید می آید.

جدول ۱۳ـ ۲. تراز بازرگانی تکنولوژی ژاپن

واحد: ۱۰۰میلیون ین

سال	ژاپن			آمریکا			انگلیس			فرانسه			آلمان فدرال		
	صادرات	واردات	نسبت	صادرات	واردات	نسبت	صادرات	واردات	نسبت	صادرات	واردات	نسبت	صادرات	واردات	نسبت
	A	B	A/B	A	B	A/B	A	B	A/B	A	B	A/B	A	B	A/B
۱۹۷۰	۱۹۷	۱۴۷۹	۰/۱۳۳	۷۶۴۲	۸۰۶	۹/۴۸	۹۷۸	۹۱۲/۸	۱/۰۷	۲۴۲/۹	۷۱۷	۰/۳۳۹	۴۲۶/۲	۱۰۹۵/۹	۰/۳۸۹
۱۹۷۱	۲۱۳/۱	۱۶۳۸/۲	۰/۱۳۰	۸۲۹۶	۸۴۲	۹/۸۵	۱۰۰۱/۸	۹۳۸	۱/۰۷	۲۳۷	۷۹۶/۱	۰/۲۹۸	۵۱۸/۴	۱۳۱۲/۹	۰/۳۹۵
۱۹۷۲	۲۱۲/۲	۱۶۵۵/۵	۰/۱۲۸	۷۷۸۰	۸۹۱	۸/۷۵	۱۰۲۶/۳	۹۲۹/۹	۱/۱۰	۲۵۶/۴	۸۵۶/۸	۰/۲۹۹	۶۰۹/۵	۱۳۱۴	۰/۴۶۴
۱۹۷۳	۲۳۰/۹	۱۸۵۰/۳	۰/۱۲۵	۸۲۰۸	۱۰۴۶	۷/۸۵	۱۱۱۳/۴	۹۵۰/۸	۱/۱۷	۳۷۵/۵	۱۰۷۳/۳	۰/۳۵۰	۵۸۵/۶	۱۴۶۱/۹	۰/۴۰۱
۱۹۷۴	۳۲۴/۲	۲۱۵۲/۸	۰/۱۵۱	۱۰۴۶۹	۱۰۱۱	۱۰/۳۶	۱۳۵۷/۵	۱۲۰۷/۲	۱/۱۲	۴۴۹/۶	۱۱۶۹/۷	۰/۳۸۴	۷۶۶/۴	۱۷۰۳/۲	۰/۴۵۰
۱۹۷۵	۴۲۱/۵	۲۰۶۸/۷	۰/۲۰۴	۱۱۸۹۶	۱۴۰۴	۸/۴۷	۱۴۶۲/۵	۱۴۳۶/۸	۱/۰۲	۵۸۰/۲	۱۵۲۶	۰/۳۸۰	۹۱۳/۲	۲۱۶۲/۹	۰/۴۲۲
۱۹۷۶	۵۱۹/۱	۲۳۷۲/۸	۰/۲۱۹	۱۲۱۱۳	۱۴۳۰	۸/۴۷	۱۷۸۲/۵	۱۴۱۵/۶	۱/۲۶	۶۰۸/۱	۱۷۳۰/۶	۰/۳۵۱	۸۵۷/۴	۲۰۵۶/۳	۰/۴۱۷
۱۹۷۷	۵۴۷/۷	۲۶۴۷/۴	۰/۲۰۷	۱۲۰۹۱	۱۱۶۵	۱۰/۳۸	۱۶۹۷/۶	۱۳۸۹/۷	۱/۲۲	۷۶۱/۸	۱۴۶۵/۷	۰/۵۲۰	۸۹۹/۶	۲۱۹۱/۲	۰/۴۱۱
۱۹۷۸	۵۹۱/۲	۲۴۵۹/۶	۰/۲۴۰	۱۱۱۷۶	۱۲۸۳	۸/۷۱	۱۵۶۵/۱	۱۳۱۵/۱	۱/۱۹	۷۲۹/۸	۱۴۲۶/۹	۰/۵۱۱	۹۰۵/۲	۲۰۲۹/۴	۰/۴۶۶
۱۹۷۹	۷۰۳/۳	۲۷۹۱/۳	۰/۲۵۲	۱۲۵۹۲	۱۶۷۴	۷/۵۲	۱۷۷۰/۳	۱۴۷۲/۸	۱/۲۰	۹۳۵/۹	۱۷۶۳/۷	۰/۵۳۱	۱۰۷۷/۲	۲۳۳۳/۸	۰/۴۶۲
۱۹۸۰	۸۰۲/۵	۳۰۱۰/۶	۰/۲۶۷	۱۵۰۰۱	۱۷۲۷	۸/۶۸	۲۱۶۲/۸	۱۸۶۶/۳	۱/۱۶	۱۱۲۵	۲۳۲۸/۳	۰/۴۸۳	۱۲۶۱/۱	۲۵۹۳/۳	۰/۴۸۶
۱۹۸۱	۱۰۶۲/۸	۳۷۹۴/۸	۰/۲۸۰	۱۵۲۵۲	۱۵۲۸	۹/۹۸	۲۱۴۷/۹	۱۷۷۵/۸	۱/۲۱	۱۰۸۶/۷	۲۰۸۳/۸	۰/۵۲۲	۱۰۶۸/۵	۲۰۹۱/۱	۰/۵۱۱
۱۹۸۲	۱۳۹۲/۵	۴۳۶۹/۲	۰/۳۱۹	۱۷۴۱۷	۵۳۶	۳۲/۵۰	۲۱۸۷	۱۸۷۰/۲	۱/۲۱	۹۳۸/۴	۲۲۵۰/۵	۰/۴۱۷	۱۲۲۵/۴	۲۲۵۸/۹	۰/۵۴۲
۱۹۸۳	۱۳۵۱/۴	۴۷۰۷/۳	۰/۲۸۷	۱۸۵۴۴	۵۹۹	۳۰/۹۸	۲۲۱۴	۱۷۳۶/۶	۱/۲۷	۱۴۰۲/۵	۲۱۷۱/۹	۰/۶۴۶	۱۲۲۱/۴	۲۳۰۷/۸	۰/۵۲۹
۱۹۸۴	۱۶۵۰/۶	۵۴۰۰/۸	۰/۳۰۶	۱۹۳۰۴	۱۱۳۵	۱۷	۲۰۴۹/۸	۱۸۷۷/۱	۱/۰۹	۱۰۲۱/۲	۲۰۹۴/۲	۰/۴۸۸	۱۲۲۹/۴	۲۱۶۱/۶	۰/۵۶۹
۱۹۸۵	۱۷۲۴/۴	۵۶۳۱	۰/۳۰۶	۲۰۷۰۷	۴۶۸	۴۴/۳۰	–	–	–	۱۲۱۴/۷	۲۳۳۴/۸	۰/۵۲۰	۱۳۰۰/۵	۲۳۷۳/۴	۰/۵۴۸
۱۹۸۶	۱۵۲۶/۸	۵۴۵۵	۰/۲۸۰	۱۶۷۵۹	۴۱۶	۴۰/۲۷	–	–	–	–	–	–	–	–	–

ماخذ: کتاب سفید دربارهٔ علم و تکنولوژی، آژانس علم و تکنولوژی، توکیو، ۱۹۸۸.

توضیح: ارزش ارزهای خارجی به ین تبدیل شده است.

در سال ۱۹۷۷، از ۱۵ کورهٔ بلند عمدهٔ جهان، ۱۰ کوره متعلق به ژاپن بود. مدرنترین تکنولوژیها، توسط صنایع کشور ژاپن جذب گردید، و در کنار آن، گسترش امکانات تحقیقاتی و توسعهٔ منطقه‌ای، موجب اوج گیری قدرت اقتصادی این کشورشد ـ جدول ۱۴ـ۲ هزینه‌های تحقیق و توسعه[1] شرکتهای ژاپن و ایالات متحده را مورد مقایسه قرار می‌دهد ـ با این وجود، به نظر می‌رسد صنایع ژاپنی، به مرحلهٔ ابداع در محصولات تولیدی رسیده باشند. چنانکه در حال حاضر نیز، این امر، در مورد چند محصول تولیدی شرکتهای ژاپنی مشاهده می‌گردد.

جدول ۱۴ ـ ۲. مقایسه هزینه‌های تحقیق و توسعه[2]

	شرکت	هزینه‌های تحقیق و توسعه	درصد فروش
مواد شیمیایی	دوپونت[3]	۲۰۷۳۰۳۰	۴/۹
	آمریکن سیانامید[4]	۵۳۳۹۶۱	۳/۳
	صنایع پتروشیمی میتسوبیشی	۲۲۹۶۹۹	۲/۵
	صنایع پتروشیمی میتسویی	۱۵۰۱۳۸	۲/۸
ماشین‌آلات	کاترپیلار	۱۲۲۴۶۳۰	۳/۵
	اینترنشنال هاروستر[5]	۱۴۸۹۷۷۳	۲/۴
	صنایع سنگین میتسوبیشی	۱۰۹۴۴۲۷	۱/۰
	کشتی‌سازی هیتاچی	۳۰۱۳۵۰	۱/۸
صنایع الکتریکی	وسترن الکتریک[6]	۲۲۱۴۵۱۰	۵/۰
	جنرال الکتریک[7]	۳۴۷۷۲۵۹۰	۲/۸
	هیتاچی	۱۰۹۴۷۷۹	۵/۴
	نیپون الکتریک	۳۸۵۸۲۶	۴/۵
اتومبیل	فورد	۷۰۸۶۳۰۰	۳/۵
	کرایسلر[8]	۲۲۶۳۳۲۱	۳/۲
	تویوتا	۱۴۷۳۸۵۲	۱/۵
	هوندا	۵۱۹۸۹۷	۱/۳

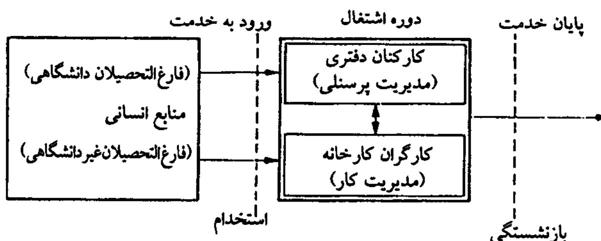
1. Research & Development (R&D).
2. The Weekly Diamond, Tokyo, 4 October, 1975.
3. Du. Pont.
4. American Cyanamid.
5. International Harvester.
6. Western Electric.
7. General Electric.
8. Chrysler.

فصل سوم

مدیریت منابع انسانی

شرکتهای ژاپنی، دارای مشخصات متمایزی نسبت به شرکتهای غربی می‌باشند. در فصول گذشته روشهای مورد استفاده توسط صنایع مختلف را در زمینهٔ ادارهٔ صنایع و همچنین قدرت تفویض شده یك تن یا گروه خاص را به طور اجمال شرح دادیم. اما لازم به توضیح است که این عوامل، به تنهایی نمی‌توانند میزان اثر و کارآیی مدیریت ژاپنی را بیان کنند. در این فصل، به تدابیری اشاره می‌شود که در مدیریت سازمانهای کارمندی و کارگری، بکار می‌روند. در این جریانات، منابع انسانی داخل و خارج شرکت، نقش عمده‌ای را ایفاء می‌کنند.

در این زمینه، دو جریان وجود دارد، یك جریان مربوط به کارکنان اداری و مدیران و دیگری مربوط به کارگران کارخانه و یا به طور اعم، کارگران است. نمودار ۱-۳، جریان منابع انسانی را در سه مرحله نشان می دهد: ورود به خدمت، دوره اشتغال و پایان خدمت. هر مرحله دارای مشخصاتی است که در



نمودار ۱ ـ ۳. جریان منابع انسانی

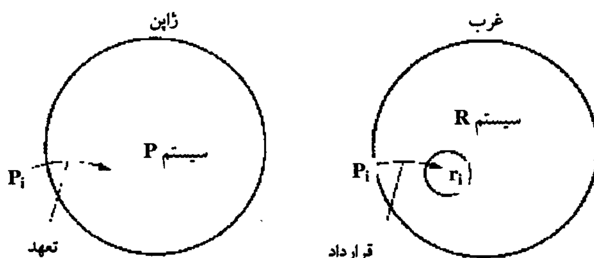
ژاپن امری عادی ولی در بسیاری از کشورها، غیرعادی محسوب می‌شوند. یکی از مصادیق آن، استخدام دائم می‌باشد که معمولاً پایان خدمت از طریق بازنشستگی صورت می گیرد.

۱ـ ۳. ورود به خدمت

اولین بخش این فصل، استخدام فارغ‌التحصیلان را که معروف به «جریان ورود به خدمت» است، مورد بحث قرار می‌دهد.

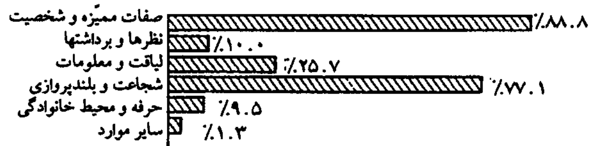
منابع نیروی انسانی یك شرکت، فارغ‌التحصیلان دانشگاهها، دبیرستانها و یا آموزشگاههای عالی هستند. این گروه، به ادارات راه یافته و توسط مدیران به کار گمارده می‌شوند و یا در کارخانجات، تحت نظارت مدیریت کارگری فعالیت می‌نمایند. استخدام فارغ‌التحصیل، معمولاً یك‌بار در سال، پس از مراسم فارغ‌التحصیلی انجام می‌شود. به طور کلی، سیستم استخدامی که در شرکتهای ژاپنی اعمال می‌شود، معمولاً فقط یك بار، به فارغ‌التحصیلان این امکان را می‌دهد که شرکتی را جهت اشتغال انتخاب کنند.

همان گونه که در فصل بعد توضیح داده خواهد شد، شرکتهای ژاپنی، بیشتر مجموعه‌ای از افراد هستند تا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، این موضوع، دارای یك سلسله مفاهیم از «ورود به خدمت»، در مورد مدیران مستعد می‌باشد. فارغ‌التحصیلان، در درجهٔ اول، یك شرکت را جهت اشتغال یا میزان دستمزد انتخاب نمی کنند، بلکه آنان، به دنبال مکانی برای زندگی هستند. به عبارت دیگر، آنان بدون آگاهی از نوع اشتغال و سمت خویش، سازمان یا شرکتی را برای کار برمی گزینند. همین طور، یك شرکت، شخص بخصوصی را برای تصدی شغل خاصی انتخاب نمی کند، بلکه شرکت به فردی نیاز دارد که واجد صفت سازگاری باشد. بنابراین، افراد جذب شده توسط سازمان، می‌بایستی مصداق ضرب‌المثل «فولاد چکش خوار» باشند: سبك و انعطاف‌پذیر. نمودار ۲ـ۳ تفاوت این سیستم را با سیستم دیگر بیان می کند.



نمودار ۲ ـ ۳. ارتباط بین تازه استخدام شده و سازمان

در غرب، میان یك عضو استخدامی جدید (Pi) و وظایف مورد انتظار از او (Ri) قراردادی وجود دارد. ولی در ژاپن، روابط کاری، بر اساس تعهد استوار است. در غرب، فرد (Pi) خود را در طول زندگی، تا حدودی به دستگاه استخدامی خویش وابسته می‌داند. ولی در ژاپن، شخص خود را کاملاً وابسته دانسته و در استخدام شرکتی است که در میان شرکتهای دیگر، از بسیاری جهات بی‌نظیر است. طبق مقررات شرکتهای ژاپنی، در مورد خصوصیات شخصی و فردی داوطلبان خدمت در سازمان، جهت پایدار ماندن روابط حسنه در محیط کاری، دقت نظر فراوانی اعمال می‌شود. به بیان دیگر، شرکتهای ژاپنی، فارغ‌التحصیلان این کشور را، بدون توجه به رشتهٔ تحصیلی آنان، استخدام می کنند. «مستخدمان جدید، به دلیل واجد شرایط بودن برای حرفهٔ احتمالیشان، استخدام نمی گردند، بلکه، به خاطر مشخصات ویژه شخصی و آموزشی، به استخدام شرکت درمی آیند».[1] این امر، ناشی از این واقعیت است که بنا به دلایل تاریخی و فرهنگی، طبقه‌بندی مشاغل مهم بوده و در نتیجه، نیازمندیها و شرایط شغلی، بوضوح معین نشده است[2]. نمود ار ۳ـ۳، بیانگر این امر است که شرکتهای ژاپنی، تا چه حد بر نتیجهٔ حاصل از مصاحبه، در مرحلهٔ استخدام تأکید نموده و چه بندهایی را مهم قلمداد می کنند.



نمودار ۳ـ ۳. مواردی که در مصاحبه ارزش و اهمیت دارند[3]

شرکتهای نمونه، شرکتهایی هستند که فهرستی از اصول مورد نظر را تهیه نموده و آزمونهای کتبی را که شامل معلومات عمومی، زبانهای خارجی، معلومات تخصصی وغیره می‌باشد، بررسی می کنند. لیکن بیش از ۷۵ درصد آنها به مصاحبه اهمیت بیشتری می‌دهند. در پایان این مراحل، استخدام نه یك امر قراردادی، بلکه یك تصمیم غیرقابل نقض می‌باشد. از داوطلبان خواسته می‌شود، خود را نسبت به شرکت متعهد دانسته و در عوض، شرکت نیز، استخدام دائمی آنان را تضمین می نماید. این امر، نتیجه توجه بسیار زیاد، در مرحلهٔ استخدام بوده و پس از آن، مراحل بعدی انجام می‌پذیرد.

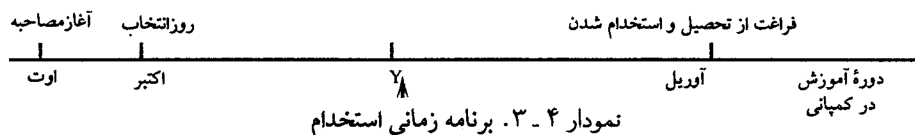
سال تحصیلی در ژاپن، در ماه آوریل آغاز و در ماه مارس سال بعد، پایان می‌پذیرد. بندرت، یك فارغ‌التحصیل دانشگاه می تواند، در طول سال، جز در ماه آوریل، به استخدام یك شرکت درآید

1. **Manpower Policy in Japan**, OECD, Paris, 1973, p. 138.
2. Allen Dickerman, **Training Japanese manageres**, Praeger, 1979.
3. Recruit' 74, Japan Recruit Center, Tokyo, 1974.

و تا اول اکتبر، شرکتها عملاً از استخدام فارغ التحصیلان که می‌بایستی در آوریل سال بعد، کار خود را شروع کنند، منع می گردند. اگرچه، مصاحبه‌ها به معنای انتخاب واقعی نیستند، با این وجود این امر در ماه اوت، انجام می گیرد. دانشجویان، در خلال ماههای اوت تا اکتبر، تا آنجا که ممکن است، از شرکتهای مختلف بازدید می کنند.

ممنوعیت استخدام زودرس، یك توافق محترمانه است که مورد حمایت و تأکید شدید «نیکی‌یرن»[1]، از اعضای «فدراسیون انجمن کارفرمایان» که روابط صنعتی را اداره می‌نماید، قرار دارد. اگرچه، در مواردی این قانون به طور پنهانی نقض می‌شود، اما بسیاری شرکتهای بزرگ، از آن پیروی می کنند. این سیستم تا حد امکان سبب ایجاد نوعی رقابت در میان شرکتهای مختلف، جهت جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز می‌شود. از این رو، اکثر شرکتها، روز انتخاب را اول اکتبر تعیین کرده‌اند. این امر، به هر دانشجو، فقط اجازهٔ یك انتخاب را برای تقاضای شغل، از شرکتهای بزرگ می‌دهد[2]. به دلایل فرهنگی و تاریخی، داوطلبان، درصدد تصدی یك شغل ویژه در شرکت نبوده، بلکه اصولاً انتخاب شرکت به خودی خود، برای آنان به عنوان یك هدف مطرح است. تصور می‌شود که بیشتر اینان، همانند یك کاغذ بدون مارك هستند که هویت شغلی خویش را، بر اساس شرایط کسب می‌نمایند. در این میان، فارغ‌التحصیلان علوم طبیعی از این قاعده مستثنی هستند. اما، حتی همین گروه نیز، به اندازهٔ همتایان غربی خود، تخصص ندارند.

مرحلهٔ انتخاب، تقاضا و استخدام، معمولاً هنگامی آغاز می‌شود که دانشجویان، سال چهارم را می گذرانند. دانشجو، معمولاً قبل از شروع تعطیلات تابستانی، از کمپانی موردنظر خود، تقاضای شغل می کند و چنانچه دارای امتیازات تحصیلی عالی از یك دانشگاه معتبر باشد، شانس بیشتری در جلب موافقت ضمنی یا آزمایشی توسط شرکت موردنظر، قبل از ضرب‌الاجل اول اکتبر خواهد داشت. در بیشتر موارد، شرکتها، هرساله از چندین دانشگاه تقاضا می‌نمایند که تعدادی دانشجو را معرفی کنند. و بدین‌ترتیب، تنها دانشجویان توصیه شده مجازند که در امتحانات ورودی و مصاحبهٔ



نمودار ۴ ـ ۳. برنامه زمانی استخدام

اول اکتبر، شرکت نمایند. (نمودار ۴ ـ ۳)

به هرحال، مسأله استخدام در شرکتهای ژاپنی، در دهۀ ۱۹۸۰، با مشکل و نوعی بلاتکلیفی

1. Nikkeiren

۲. آلن دیکرمن، همان منبع، صفحات ۲۴ و ۲۵.

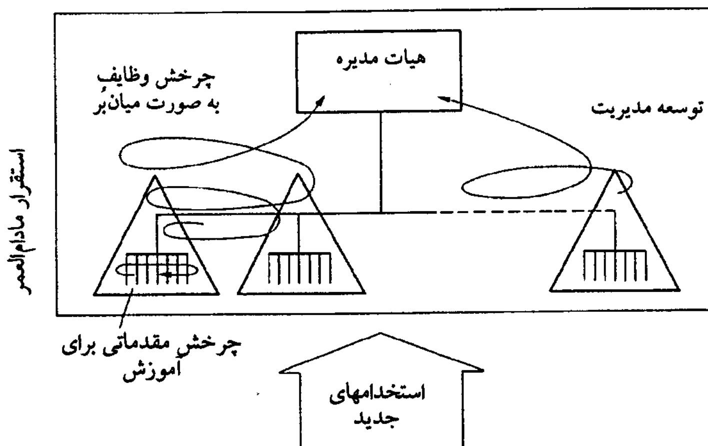
مواجه شد. با احساس نیاز مبرم به خلاقیت و پایان دورهٔ تولید تقلیدی، شرکتها تمایل نشان دادند که از فارغ‌التحصیلان خلاق دانشگاهی، در امور مربوطه استفاده نمایند و این گروه از دانشجویان را جذب کنند. اما، تحصیلات کلیشه‌ای و استاندارد دانشگاهی و شرایط همگانی یکسان، سبب می‌شوند دانشجویان، جاه‌طلبی و جسارت جوانی را از خود بروز ندهند. علاوه‌بر این، احتیاج مبرم به خلاقیت در تحقیق و توسعه از فارغ‌التحصیلان، بویژه در رشته‌های علوم طبیعی و مهندسی نیز، علت دیگری بر آغاز یك تحول بود. این تحولات، سیستم استخدامی را متحول کرد و نوعی بازار رقابتی آزاد را به وجود آورد.

مسأله قابل تأمل دیگر اینکه، توجه به نیکی‌یرن که ۹۰ درصد از شرکتهای عمدهٔ ژاپن، خود را نسبت به توافق محترمانه آن، متعهد می‌دانند، با فلسفهٔ ایجاد شرایط رقابتهای استخدامی، تناقض دارد.

۲ـ۳ دورهٔ اشتغال

توسعهٔ مدیریت از طریق سیستم چرخشی

بی‌نظیر بودن سیستم توسعهٔ مدیریت ژاپن، بیشتر به آموزش ضمن خدمت پرسنل و مدیران بستگی دارد، تا به برنامه‌های آموزشی خارج از محیط شغلی، که فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، با این سیستم هماهنگی و تناسب کافی دارند. آموزش تکنیکی روزمره یا آموزش ضمن خدمت، از طریق سیستم چرخشی به عنوان یك روش منطقی، جهت پیشرفت مدیران، در یك جامعهٔ بسته همچون ژاپن، مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت آموزش ضمن خدمت در نظام چرخشی، شرکتها می‌بایستی در مورد جذب افراد متخصص یا غیرمتخصص، تصمیم بگیرند. (نمودار ۵ـ۳)



نمودار ۵ ـ ۳. برنامه حرفه‌ای در سیستم چرخشی

در مرحلهٔ اول، یك فرد جدیدالاستخدام، مثلاً یك فارغ‌التحصیل دانشگاهی ۲۲ یا ۲۳ ساله، به استخدام یك شرکت درمی‌آید. او هنوز یك فرد معمولی و غیرمتخصص و مبتدی است که تنها دارای سابقهٔ تحصیلی است. پس از اینکه وظیفهٔ مشخصی به او محول شد، بنحو مرتب از قسمتی به قسمت دیگر منتقل شده، نردبان ترقی را طی می کند. این طی مسیر سیستم ارشدیت، تا سن ۴۰ سالگی ادامه می‌یابد. در خلال این دوره، به عنوان یك مدیر و اصولاً یك فرد شاغل که بایستی در هر پست و وظیفه‌ای تخصص داشته باشد، تحت آموزش قرار می گیرد. پس از اینکه این دورهٔ چرخشی به پایان می‌رسد، او با استفاده از تجارب بدست آورده در طول این دوره، به پیشرفت خود ادامه می‌دهد. البته هرقدر طول این مقاطع کوتاه‌تر باشد، شخص فرصت بیشتری برای فراگیری تخصص‌های گوناگون خواهد داشت. معمولاً، طول مدت تصدی پستهای مختلف، بیش از سه سال نخواهد بود.

مثال زیر، مراحل چرخشی آقای «ك»، فارغ‌التحصیل رشتهٔ فلزشناسی را در نیپون استیل، تا سال ۱۹۷۲ نشان می‌دهد.

۱۹۵۴ ـ ۱۹۶۱	**در کارخانهٔ محلی:**
۱۹۵۴ ـ ۱۹۵۷	به عنوان سرکارگر
۱۹۵۷ ـ ۱۹۶۰	در بخش کنترل کیفیت
۱۹۶۰ ـ ۱۹۶۱	بعنوان رئیس بخش کوره باز
۱۹۶۱ ـ ۱۹۶۶	**در ادارهٔ مرکزی توکیو:**
۱۹۶۱ ـ ۱۹۶۳	در سوهمو-بو[1] (بخش امور عمومی)
	وظایف: بررسی امکان همکاری فنی با شرکتهای خارجی با همکاری یك کارشناس حقوقی
۱۹۶۳ ـ ۱۹۶۶	رئیس بخش توسعهٔ تکنولوژی
۱۹۶۶ ـ ۱۹۶۹	**در یك کارخانه بزرگ:**
۱۹۶۶ ـ ۱۹۶۷	مدیر کارخانه فولادسازی با ۶۰۰ نفر کارگر
۱۹۶۷ ـ ۱۹۶۹	مدیر بخش تکنولوژی
۱۹۶۹ ـ ۱۹۷۲	**در اداره مرکزی توکیو:**
۱۹۶۹ ـ ۱۹۷۰	عضو کمیتهٔ سازمان
۱۹۷۰ ـ ۱۹۷۲	مدیر بخش توسعه و تحقیق
۱۹۷۲	مدیر بخش تکنولوژی، انستیتوی بین‌المللی آهن و فولاد

در اینجا، این سؤال مطرح می‌شود که آیا طولانی بودن این دورهٔ چرخشی، به دلیل تربیت

1. Sohmu-Bu.

مدیران شایسته و متخصص است. این نوع تربیت مدیر، در واقع مشابه دورهٔ آموزشی عملی مدیریت است که چگونگی آن در زیر بیان می‌شود:[1]

در اول فوریه ۱۹۶۹، یك هیأت ۲۱ نفره از مدیران بلژیکی به ایالات متحده سفر کردند. هدف آنها از این سفر، مذاکره با اساتید مؤسسات عمدهٔ بازرگانی و مشاوران شرکتهای بزرگ جهانی بود که با یك سلسله مسائل استراتژیك مربوط به شرکتهای خود مواجه بودند. تا اینجا بهانهٔ تازه‌ای برای دیدار آنها از این کشور وجود نداشت. به هر صورت، به نوعی که احتمالاً غیرمعمول به نظرمی‌رسید، هر یك از اعضای هیأت، علاوه بر طرح مسائل مربوط به شرکت خویش، مطالب متعلق به شرکتهای دیگر را نیز مورد بررسی قرار دادند. برای ماههای متوالی، هریك از آنان، به طور تمام‌وقت در شرکتی غیر از شرکت خود به فعالیت و بررسی مشغول بودند و مسائل عمدهٔ مربوط به مدیریت را که قبلاً بدون نقد و بررسی آن را پذیرفته بودند، مورد ارزیابی و انتقاد قرار دادند. آنها در طول این مدت، به تهیه دو گزارش، یکی درباره چگونگی ارزیابی کنونی از مسائل، و دیگری پیش‌نویس برنامه‌ای برای اجراء در زمان مراجعت به کشورشان، پرداختند. گروه مذکور، پس از مراجعت به شرکتهای تحت نظارت خود در بلژیك، تا پایان ژوئن ۱۹۶۹، در آنجا باقی ماندند تا بتوانند از تجارب خویش استفاده کنند.

این روش، به سیستم چرخشی توسعه یافته در شرکتهای ژاپنی شباهت دارد که مدیران را، از دو نظر اجتماعی و فردی تحت آموزش قرار می‌دهد. روش مورد بحث، ظرفیت و توانایی مدیران را از نظر روابط خارجی شرکت تقویت نموده، و هر یك از آنان را به صورت منابع توسعه یافته مدیریت درمی‌آورد. همچنین، اعمال سیستم چرخشی در ژاپن، ظرفیت مدیریت داخلی را در شرکت تقویت نموده و مدیران را که تجارب وسیعی اندوخته‌اند به عنوان سرمایه‌های سازمان نگهداری می کند.

نظام چرخشی در میان سازمانها نادر بوده، برای مثال، این سیستم را در مورد آقای «اف» از بانك «ك» شرح می‌دهیم:

۱۹۶۵ ـ ۱۹۶۱	یك شعبهٔ محلی:
۱۹۶۱ـ۱۹۶۲	بخش سپرده‌ها
۱۹۶۲ ـ ۱۹۶۴	بخش تبادل خارجی
۱۹۶۴ـ۱۹۶۵	بخش بررسی
۱۹۶۵	دفتر توکیو، بخش پرسنلی و ادارهٔ آموزش (آموزش در وزارت دارایی)
۱۹۶۶	وزارت دارایی، بخش گمرك

---

۱. مراجعه شود به:
Reginald W. Revans, **Developing Effective Managers**, Preager, 1971.

۱۹۶۸ بازگشت به بانك «ك»، بخش رسیدگی
۱۹۷۱ کارآموز در یك بانك خارجی
۱۹۷۲ بانك «ك»
۱۹۷۲ـ۱۹۷۳ بخش خارجی
۱۹۷۳ بخش برنامه‌ریزی

هیچگونه تحقیق عملی، در مورد تأثیر واقعی سیستم چرخشی توسعهٔ مدیریت در ژاپن، انجام نشده است. اما، فرضیه‌هایی در این باره مطرح می‌باشد که با واکنش‌های مثبت حضار و شرکت کنندگان در سخنرانی‌های مؤلفان و سمینارهایی که توانایی فرد را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند، مواجه شده است.

هرچه، دوران تصدی پست توسط فرد، طولانی‌تر باشد، در آن مورد تخصص بیشتری پیدا می‌کند و فرصتهای زیادتری نیز، جهت کسب تجربه خواهد داشت. فقط برنامه‌های حساب شده می‌توانند، این تقاضاها و نیازهای متناقض را باتفاق جوابگو باشند. هنوز اطلاعات تحقیقی که بیانگر مؤثرتر و ثمربخش‌تر بودن سیستم چرخشی نسبت به سایر سیستم‌های اعمال شده در ژاپن باشد، در دست نیست. اما حداقل، این حقیقت تأیید شده است که سیستم فوق تا حد امکان طوری طراحی شده که پاسخگوی نیازها، اعم از متناقض و موافق می‌باشد. و در واقع، صلاحیت و شایستگی مدیران متوسط ژاپنی که نقش مهمی در تصمیم گیریها دارند، تا اندازهٔ زیادی مدیون این سیستم است. علاوه‌بر این، نتایج فرعی دیگری نیز، از اعمال این نظام حاصل می‌شود.

همان گونه که در جدول ۳ـ۱ نشان داده شده، با به کارگیری سیستم مزبور، روحیهٔ کارمندان بالا رفته و روابط انسانی در محیط کار، توسعه پیدا می کند. این موضوع، موجب گسترش روابط میان اشخاصی می‌شود که در مسیر تربیت برای احراز پست مدیریت قرار دارند. زمانی که این افراد، در ردهٔ مدیران متوسط قرار می گیرند، برای جلب موافقت عمومی در سیستم تصمیم گیری رینجی[1] (که در فصل ۴ مورد بحث قرار خواهد گرفت) به برقراری تماسها و ایجاد روابط نیاز پیدا می کنند. و این، افق وسیعی از یك رشته اطلاعات موردنیاز را برای فعالیت‌ها و تصمیم گیری‌های آینده، درمعرض دید آنها قرار می دهد.

مثال زیر، در مورد آقای «ت» در «دای ایچی ـ کانگیو» است. که دارای یك موقعیت شغلی، در اتحادیهٔ کارگری می‌باشد. یك جریان مشابه، میان مدیریت و سازمانهای کارگری، غالباً در بانك‌ها و شرکتهای بیمه، مشاهده می‌شود. ولی در شرکتهای تولیدی، به مراتب کمتر به چشم می‌خورد.

دوران پیشرفت آقای «ت» از DKB[2]

1. Ringi
2. Dai - Ichi Kangyo Bank.

۱۹۶۱_۱۹۶۶	در شعبه: تحویلدار، متصدی سپرده‌ها، بایگان، کارمند بخش وام و کارمند بخش مراجعان.
۱۹۶۶ _ ۱۹۶۷	در یك آموزشگاه مکالمهٔ زبان انگلیسی
۱۹۶۷ _ ۱۹۶۹	در ادارهٔ مرکزی ـ بخش کامپیوتر و مبادلات خارجی
۱۹۶۹ _ ۱۹۷۰	درمؤسسهٔ بازرگانی منچستر[1].
۱۹۷۰	(ژوئن تا دسامبر) در دفتر لندن:
۱۹۷۱	در ادارهٔ مرکزی ـ بخش بازرگانی خارجی
۱۹۷۱ _ ۱۹۷۳	در بخش بین‌الملل
۱۹۷۳_۱۹۷۴	در کمیتهٔ اجرایی اتحادیه کارگری
۱۹۷۴	در شعبه، بخش مبادلات خارجی

جدول ۱ ـ ۳. دلایل منطقی چرخش شغل[2]

تعداد کارکنان	شخص مناسب برای شغل مناسب	تحصیل کارکنان	بالا بردن روحیه کارکنان	ارضای خواستهای کارکنان	بهبود روابط انسانی	توسعه ویا کوچکترکردن بخشهای خاص
بالاتر ازپنجهزار	۹۲/۶	۵۲/۴	۶۲/۵	۶۰/۶	۳۸/۷	۶۱/۷
۱۰۰۰_۵۰۰۰	۸۶/۱	۲۸/۹	۵۶/۲	۵۰/۳	۳۱/۳	۶۵/۴
۵۰۰_۱۰۰۰	۸۶/۱	۲۵	۴۹/۸	۴۸/۲	۴۲/۱	۵۷/۵
۳۰۰_۵۰۰	۷۶/۵	۱۸/۱	۴۰/۵	۳۸/۲	۳۶/۹	۵۹/۹
۱۰۰_۳۰۰	۶۶/۳	۸/۵	۳۴/۲	۳۱	۳۱/۴	۴۵/۳
۵۰_۱۰۰	۶۷/۶	۱۰/۵	۳۳/۱	۳۴/۶	۳۳/۸	۴۱/۵
۳۰_۵۰	۵۹/۲	۵/۹	۲۸/۹	۲۴/۶	۳۰/۵	۳۱

توضیح: ارقام اصلی به معنای نسبت شرکتهایی است که به طور مثبت به سؤالات، پاسخ داده‌اند.

در شرکتهای ژاپنی، اغلب مدیران شاغل در بخش مرکزی، به اتحادیه می‌پیوندند و بیشتر شرکتها، تنها دارای یك اتحادیه می‌باشند. از این رو، انشعاب دوشاخه‌ای میان مدیریت و امور کارگری به شکلی که در غرب وجود دارد، در ژاپن دیده نمی‌شود. همان‌گونه که توضیح داده شد، فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، غالباً مدتی تحت آموزش کارخانجات و شرکتها، به عنوان کارگران معمولی قرار می‌گیرند. در این موارد، یکی از نتایج فرعی سیستم چرخشی، بهبود

1. Manchester.
2. Koyokanri no Jittai (**The Actual State of Employment Management**), Rodohorei, Tokyo, 1974.

ارتباط میان مدیریت و کارگر است. مثلاً آقای «ك» در نیپون استیل، در خلال اقامت خویش در يك کارخانهٔ محلی، پس از پایان ساعات کار، داوطلبانه به آموزش کارگران فلزشناسی می‌پرداخت و غالباً، میهمانی‌هایی در منزل خود برگزار، و کارگران و سرکارگران را دعوت می‌نمود. وقتی که او، به دفتر مرکزی منتقل شد، کارگران، اثاثیهٔ وی را بسته‌بندی کرده، برایش ارسال نمودند.

سیستم چرخشی در شرکتهای ژاپنی، برمبنای این فرض است که مدیران، به صورت مادام‌العمر در شرکت مشغول به کار خواهند بود. بنابراین، برنامهٔ حساب شدهٔ توسعه تخصصی، طبعاً می‌بایستی مورد قبول مدیران باشد. به عنوان مثال، يك نمونه افراطی از چنین برنامه‌ای، در «شرکت کائوسوپ»[1] وجود داشته که از اعتقادات و اقدامات مدیر آن، نشأت گرفته بود.

براساس برنامهٔ مذکور، اساتید تحقیق و توسعه، می‌بایستی در سن ۴۰ سالگی بازنشسته شوند. طبق نظریهٔ آقای ماروتا[2]، مدیر کمپانی، خلاقیت پژوهشگران، در سنین ۲۰ تا ۳۰ سالگی، به اوج خود می‌رسد، و در سنین ۳۰ الی ۴۰ سالگی، از تجارب خود استفاده می‌کنند. پس از ۴۰ سالگی نیز دچار خمودی می‌شوند[3]. این محققان در شرف بازنشستگی، از شرکت کناره‌گیری نمی‌کنند. بلکه، به بخشهای دیگری از قبیل فروش و بازاریابی انتقال می‌یابند. در حال حاضر ۷۰درصد از مدیران بخش بازاریابی، از بخش تحقیق و توسعه منتقل گردیده‌اند. از جانب مدیران، مقاومتهایی در برابر این سیستم مشاهده می‌شود، اما آنان جرأت کناره‌گیری از سیستم را نداشته، ناگزیر به پذیرش و اجرای آن هستند.

به هرحال، از دیدگاه مدیریت، سیستم مورد بحث منافع زیادی به بار آورده است. مهم‌ترین آنها این است که مدیران بخشهای بازرگانی، می‌توانند با مدیران بخشهای تولیدی، از جنبه‌های مختلف، مناظره نمایند. در حالی که از نظر معلومات، با پژوهشگران یکسان هستند.

کائوسوپ یکی از شرکتهای بی‌شماری است که در حال حاضر، سعی می‌کند مبتکر و نوآور باشد. و به همین دلیل در خلال ده سال گذشته، مبالغ هنگفتی را در بخش تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری نموده است. با این سرمایه‌گذاری، تعداد پژوهشگران در بخش مذکور، به دو برابر ارتقاء یافته است. بنابراین، اگر این شرکت، به سیستم چرخشی خود ادامه دهد، در آینده مجبور خواهد شد برای جذب پژوهشگران در بخش بازاریابی، رشد فعلی را حفظ نماید و این مسأله پیچیده‌ای است که نه تنها کائوسوپ بلکه کلیه شرکتهای ژاپنی با آن مواجه هستند.

---

1. Kao-Soap Co.
2. Mr. Maruta.

۳. نیکی بی‌زینس، ۲۵ نوامبر ۱۹۸۵، صفحهٔ ۵۴.

برنامهٔ رسمی توسعهٔ مدیریت

جدول ۲ـ۳ نشان می‌دهد که در سالهای ۱۹۷۴ و ۱۹۷۵، سرمایه‌گذاری در زمینهٔ آموزش و تعلیم و تربیت، نسبت به سرمایه‌گذاری در سایر رشته‌ها توسط شرکتهای ژاپنی، از اهمیت کمتری برخوردار بوده است. در خلال مدرن شدن اقتصاد ژاپن، هیچگونه برنامهٔ ویژهٔ آموزش مدیریت چه در شرکتها و چه در دانشگاهها اعمال نشده است. در حقیقت، در این فاصلهٔ زمانی ارتباط کمی میان شرکتها و دانشگاهها وجود داشته است. از مجموع ۳۸۹ کالج و دانشگاه موجود در ژاپن، تنها ۶۲ دانشگاه یا ۱۶ درصد از آنها، دارای بخشها و رشته‌های امور بازرگانی هستند. علاوه‌بر آن، از تعداد کل ۱/۴۱۰/۰۰۰ دانشجوی شاغل به تحصیل، تنها ۷ درصد، یعنی ۱۰۰ هزار نفر در این رشته‌ها ثبت‌نام کرده‌اند. در حال حاضر، تنها یك مؤسسهٔ خصوصی بازرگانی در توکیو به عنوان همتایی از انواع مشابه خود در غرب، به حساب می‌آید. فقدان این گونه آموزشهای رسمی، بر سیستم شرکتهای خصوصی که سلسلهٔ وسیعی از قابلیت‌های فکری، توانایی‌های تصمیم‌گیری و رهبری هستند و با در اختیار گرفتن وسایل تجربی، به نحو احسن فعالیت می‌نمایند، اثر گذاشته است.

جدول ۲ ـ ۳. طبقه‌بندی سرمایه‌گذاری داخلی (٪)

اقلام	۱۹۷۴	۱۹۷۵
تجهیزات تولید	۶۹/۸	۷۰/۵
زمین	۶	۴/۷
مبارزه با آلودگی	۹/۳	۱۰/۶
تحقیق و توسعه	۱/۸	۱/۶
بازاریابی	۴/۷	۴/۹
تعلیم و تربیت	۰/۲	۰/۱
بهزیستی	۲/۵	۱/۶
موارد دیگر	۵/۷	۶
جمع کل	۱۰۰	۱۰۰

ماخذ: مجلهٔ اقتصادی ژاپن، توکیو، ۱۲مارس ۱۹۷۵.

در میان عوامل متعددی که در پس این پدیده وجود دارد، مهم‌ترین عامل، توسعهٔ شرکتهای ژاپنی می‌تواند باشد که تا این اواخر، فاقد ارزشهایی بوده‌اند که بتوانند مدیریت خویش را توسعه دهند، اما به تقلید از سیستم‌های اروپایی قبل از جنگ و آمریکایی پس از جنگ پرداخته‌اند.

اصول گنجانده شده در متون کتابهای درسی، همیشه این سؤال را مطرح می‌سازد که آیا قابلیت کاربردی دارند یا خیر؟ سیستم استخدام دائمی، به فقدان برنامه‌های آموزشی جامع، منتهی گردیده و

آموزش دائمی به صورتی درآمده که برنامه‌هایی با حجم زیاد و محتوای کم، در خلال خدمت کارکنان در شرکت، اجرا می‌شود. استخدام دائمی و عدم تحرك در بازار کار، البته دو روی این سکه می‌باشند. این موارد، با وجود همگونی مردم ژاپن، دورهٔ خدمتی را همانند جامعه‌ای دوگونه نموده است. تصور می‌شود، این وضعیت حاکم بر شرکتها، سبب گردد که اعضای این جمع به قابلیت‌های ذاتی خود پی نبرند وتوانایی‌هایشان برای همیشه ناشناخته باقی بماند. به عبارت دیگر، در این سیستم فرد به عنوان منبع قابلیت‌های تولید، مورد توجه قرار نمی‌گیرد. از این رو، برنامه‌های افزایش بهره‌وری این منابع نیز ناشناخته باقی می‌مانند و سرانجام دستمزدها و حقوقها، تنها به ارشدیت مربوط می‌شود و از این رو، انگیزه‌ای برای آموزش اشخاص ایجاد نمی‌کند. اگر هم فرد، استعدادها و قابلیت‌های خویش را افزایش دهد، نمی‌تواند دستمزد یا حقوق بیشتری دریافت کند. این پدیده باعث می‌شود فردی که وارد سازمان می‌گردد به صورت عنصری گمنام و ناشناخته درآید، که این خود تأثیرات معکوسی را در توسعهٔ مدیریت و آموزش آن به بار خواهد آورد.

نحوهٔ آموزش حداقل دوگونه است: نخست، آموزش در سال اول جهت داوطلبان جدید که تا پایان سال ادامه می‌یابد. و دوم؛ آموزش توسعهٔ مدیریت میانی و معمولی. جدول ۳ـ۳، نمونه‌ای از برنامهٔ آموزشی انجام شده توسط «تویورایون»[1]، برای داوطلبان جدید را نشان می‌دهد. راهنمایی‌ها و مباحثات گروهی، به منظور پرورش فکری پرسنل سازمان، و ورزش صبحگاهی، جهت تقویت نیروی بدنی پرسنل، با هدف پایداری در انجام وظایف در شرکت صورت می‌گیرد.

یکی از مصادیق بارز مرحلهٔ تبدیل به یك عنصر گمنام را می‌توان در برنامهٔ آموزشی تهیه شده از جانب «تویوتا موتورز»، جستجو کرد. این برنامه، شامل آموزش ضمن خدمت و برنامه‌های خارج از شرکت، برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، به مدت ۱۱ ماه است که به فلسفهٔ آموزشی شرکت مربوط می‌شود. همانطوری که در جدول ۴ـ۳ مشاهده می‌شود، امور فروش و وظایف محوله، بویژه نشان دهنده مشخصات عنصر گمنام بوده و توأم با این دو که از وظایف اداری هستند، شکل فشرده‌ای از پیشرفت کلی نیروهای انسانی در سیستم چرخشی تا سطح مدیریت میانی در شرکتهای ژاپنی، مشاهده می‌شود.

هدف از این برنامهٔ آموزشی، برانگیختن خلاقیت‌ها، برای بالا بردن روحیهٔ فعال و ارتقای روحیهٔ سازمان می‌باشد. سیستم چرخشی، بر مبنای استخدام دائمی و به منظور ارتقای پرسنل غیرمتخصص مدارس به نیروهای متخصص کارآمد، استوار است. بدیهی است که این سیستم، به خودی خود کافی نبوده و باید با برنامه‌های آموزش رسمی، تکمیل شود.

1. ToyoRayon

جدول ۳ـ۳. برنامه آموزشی حرفه‌ای برای پرسنل جدید (فارغ‌التحصیلان دانشگاهی) نیمه اول[1]

ساعت / تاریخ	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹
اول آوریل	آموزش		تشریفات ورود	ضیافت نهار		سخنرانی رئیس کل		معرفی تازه‌واردان		راهنمایی گروه۱	
دوم	مذاکرات گروه۱				گزارش مذاکرات		سخنرانی آقای ناکایاما[2] (تفکر اخلاق)			راهنمایی گروه ۲	
سوم	«فلسفه بنیادی و مدیریت پرسنلی»				تفریح	مذاکرات گروه ۲		مذکرات گروه ۳		مهمانی دوستانه	
چهارم	«فروشهای داخلی»		«فعالیت صادراتی»		تشریح داد و ستد (فروش منسوجات)			«رقم مطلوب برای فروشها»			
پنجم	بازدید از کارخانهٔ شیگا[3]										
ششم	(یکشنبه)										
هفتم	«فعالیت تولیدی»		«دادوستد خارجی»		تشریح دادوستد (تولید منسوجات)			«شرایط عرضه مواد»			
هشتم	بازدید از کارخانه و آزمایشگاه فیلم				سخنرانی معاون رئیس کل			«حال و آینده دپارتمان پلاستیک»			
نهم	بازدید از آزمایشگاه مهندسی		«مهندسی شرکت ما»		تشریح داد و ستد (احداث کارخانه)			«مدیریت روابط صنعتی»			
دهم	«فعالیت برنامه‌ریزی»		بازدید از کارخانه ستا[4]								
یازدهم	مطالعه در آزمایشگاه نساجی				مطالعه و تشریح در آزمایشگاه تحقیق و توسعه						
دوازدهم	«سیستم EDP و استفاده از کامپیوتر»				سخنرانی آقای کیکوکاوا[5]، مدیر عامل			«مدیریت پرسنلی»			
سیزدهم	یکشنبه									مصاحبه شخصی۱	
چهاردهم	«کنترل منافع»		«اتحادیه کار»		سخنرانی معاون رئیس کل			سخنرانی رئیس جلسه		مصاحبه شخصی ۲	
پانزدهم	«فعالیت تحقیق و توسعه»		«گروه صنعتی تورای[6]»		فیلم‌هایی دربارهٔ دادوستد			«چگونه مصاحبه شخصی ۳ ترتیب دهیم؟»			
شانزدهم	مراسم سالگرد شرکت										

به طوری که در نمودار ۶ـ۳ مشاهده می‌شود، در خلال ۱۲ ماهی که در اوت ۱۹۷۳ به پایان

1. 70 nendai no Shinnyu Shain Kyoiku (Introductory Education for new University Graduates in Seventies). Nikkeiren, Tokyo, 1970.
2. Mr. Nakayama
3. Shiga Plant
4. Seta Plant
5. Mr. Kikukawa
6. Toray

رسید، بیش از نیمی از بازرگانان ژاپنی، برنامهٔ آموزشی را با موفقیت به پایان رسانیدند. به هر صورت، برنامه‌های عمدهٔ آموزشی برای شرکتهای ژاپنی، امری داخلی محسوب می گردد.

جدول ۴ ـ ۳. برنامه آموزش برای نیروهای تازه استخدام‌شده‌ی شرکت تویوتاموتور

سپتامبر(۱۹۶۸) مارس (۱۹۶۹)	ارتباط قبل از ورود	ارسال تاریخچه تویوتا، جزوه‌های چاپی تولیدات تویوتا برای پیش‌آموزش آنهایی که وارد شرکت خواهند شد.
آوریل (۱۹۶۹)	آموزش مقدماتی	سخنرانی مدیران، تشریح مقررات شرکت، آیین‌نامه‌های لازم‌و بازدید از کارخانه‌ها.
	تمرین کار	کار همراه با کارگران، درست همان‌طور که در کارگاه فرآیند تولید انجام می گیرد.
مه (۱۹۶۹)	تمرین کار بازرگانی در اداره	بازرگانی تجربی در بخش کنترل تولید، بخش مهندسی، بخش حسابداری وغیره.
ژوئن (۱۹۶۹)	مطالعه و بررسی فرآیند تولید	بررسی و تهیه گزارش درمورد فرآیند تولید قسمتی از مواد اولیه تا مرحله نهائی تولید.
	تمرین ساخت اتومبیل	پیاده کردن قطعات یك اتومبیل و سوار کردن آن
		آموزش مقدماتی کار فروش
جولای ـ سپتامبر (۱۹۶۹)	تمرین فروش	کلیه کارآموزان با هر گونه سابقه تحصیلی، به عنوان فروشنده‌ای که‌بایدهر گونه‌فعالیت‌های‌مربوط‌به‌فروش‌راانجام‌دهدکارمی کند.
اکتبر(۱۹۶۹)	تمرین کار	تمرین مجدد کار به عنوان اتمام آموزش حرفه‌ای و مقدماتی
نوامبر (۱۹۶۹) فوریه (۱۹۷۰)	تمرین جایگزینی مقدماتی	تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کسی باید به چه کاری منصوب شود، سپس همه کارآموزان به کار پرداخته و گزارشی در مورد کار خود می‌نویسند.
مارس (۱۹۷۰)	انتصاب رسمی	

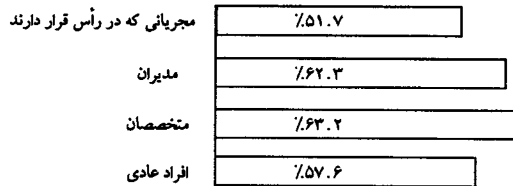
ماخذ: همان، جدول ۳ـ۳.

همان گونه که در نمودار ۳ـ۷ نشان داده شده است، محتوای این برنامه‌ها، با برنامه‌های مشابه غربی تفاوت چندانی ندارد، عمده‌ترین مشخصه شرکتهای ژاپنی، برنامه‌های آموزشی آنها، جهت پرسنل جدید است که به نظر می رسد براساس برنامه‌ای طویل المدت، استوار باشد. پرسنل جدید، معمولاً در طول اجرای برنامه‌های آموزشی، با یکدیگر در محل واحدی اقامت نموده، گهگاه، حتی به تمرین دوصحرانوردی صبحگاهی، جهت پرورش روحیهٔ خود می‌پردازند. آنها ممکن است در معابر به تمرین زِن[1]، یا در برخی از شرکتها، چندروزی را به تمرین اصول انضباطی در پایگاههای نظامی بگذرانند.

براساس بررسی‌هایی که در سال ۱۹۷۲ توسط وزارت کار به عمل آمد، حدود ۸۰ درصد

1. Zen.

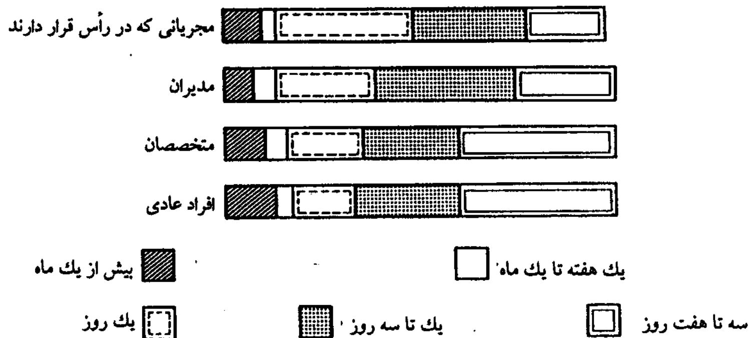
شرکت‌ها، از برنامه‌های آموزش ضمن خدمت خود راضی نیستند. در میان دلایل ارائه شده، مدت



نمودار ۶ـ ۳. نسبت بازرگانانی که در فاصله سپتامبر ۱۹۷۲ و اوت ۱۹۷۳ آموزش مدیریت دیده‌اند.[1]

زمان کوتاه این‌گونه برنامه‌ها در نتیجهٔ کمبود نیروی انسانی، مسائل تأمین مربیان واستادان، فقدان تجهیزات و وسایل و سیستم‌های کمتر توسعه یافتهٔ آموزشی را می‌توان ذکر کرد. برخی از نتایج، در جدول ۵ـ۳ نشان داده شده است.

در مورد آموزش خارج از محیط کار، تعداد کمی مؤسسهٔ مستقل، در امر آموزش مدیریت وجود دارند. دانشکده‌های بازرگانی دانشگاهها، فاقد دوره‌های لازم جهت آموزش بازرگانان هستند. یك دانشکده در «کیوو»[2]، برای فارغ‌التحصیلان ممتاز توسعهٔ سیستم‌های مدیریت، که در سال ۱۹۸۹ در دانشگاه «تسوکوبا»[3] واقع در توکیو، توسط دولت ایجاد شد و در میان مؤسسات خصوصی،



نمودار ۷ ـ ۳. اصطلاح آموزش حین کار.

مأخذ: همان، نمودار ۶ـ ۳.

1. Kigyo-jin-Kyoikuno Kihonteki Vision (**Fundamental Vision of Management Education**), Institute of Business Administration and Management, Tokyo, 1974.
2. Keio.
3. Tsu Kuba.

تنها مؤسسهٔ مطالعات بین‌المللی در این زمینه است، دورهٔ یك‌ساله‌ای را به صورت تمام وقت، به این امر اختصاص داده است. این مؤسسه، در سال ۱۹۶۷ از سوی دولت، جهت توسعهٔ منابع مدیریت در امور بازرگانی، ایجاد شد. سایر مؤسسات از جمله مرکز بهره‌وری ژاپن، دارای برنامه‌های متعددی به صورت نیمه‌وقت هستند.

جدول ۵ـ۳. نسبت کارکنانی که از برنامه آموزشی شرکت ناراضی هستند[1]

	درصد متخصصان فنی، محققان، مدیران (٪)	کارکنان دفتری (٪)	استادکاران وسرگروهها (٪)	کارگران ماهر (٪)	کارگران عادی (٪)	سایرین (٪)
راضی	۲۲/۸	۱۸/۷	۴۲/۴	۲۷/۷	۲۶	۲۳/۳
ناراضی	۴۸/۸	۴۰/۳	۳۲/۵	۴۰/۳	۳۳/۶	۲۸/۸
هیچکدام	۲۴/۹	۳۳/۲	۱۹/۷	۲۵/۲	۳۴/۹	۳۲/۹
بی‌جواب	۳/۵	۷/۹	۵/۳	۶/۹	۵/۵	۱۵/۱
دلایل نارضایتی						
سیستماتیك نبودن آموزش	۱۵/۷	۱۹/۶	۱۹/۲	۳۵/۲	۳۸/۸	۳۸/۱
سیستماتیك نبودن آموزش	۶۱/۴	۵۴/۷	۵۱/۵	۳۶/۳	۳۷/۵	۴۷/۶
حضور در آموزش بعد از ساعت کار و تعطیلات	۹	۴/۱	۷/۱	۱۰/۴	۷/۹	۱۴/۳
تعداد محدود کارآموزان	۷/۱	۷/۴	۱۰/۱	۱۲/۶	۱۱/۳	–
کلاسهای محدود کارآموزان	۱۷/۶	۲۵/۷	۲۱/۲	۳۰/۸	۲۵/۴	۱۹
سایرین	۱۶/۷	۸/۸	۱۳/۱	۶	۱۳/۸	۲۸/۶

صریحاً باید گفت: اگر شرکتهای ژاپنی، تمایل به اعزام مدیران خویش جهت آموزش به خارج از سازمان داشته باشند، برای تأمین این نیاز، مؤسسات کافی وجود ندارند. این موضوع می‌تواند گرایش بسیاری از شرکتها، بویژه شرکتهای بزرگ را جهت ایجاد مراکز آموزشی متعلق به خود افزایش دهد؛ و از این رو موجب کاهش نیاز به مؤسسات خارج از سازمان گردد.

مفاهیم اجتماعی توسعهٔ مدیریت

از آنجا که تحرك در تمامی شرکتها حکمفرماست، یك مکانیسم اجتماعی جهت از میان برداشتن تفاوتهای بهره‌وری ارزش منابع انسانی وجود دارد. این مکانیسم، می‌تواند امکان تخصیص منابع مطلوب را برای جامعه فراهم سازد. اما در ژاپن، که تقریباً ۶۰ درصد از مدیران اجرایی ۳۰۰ شرکت بزرگ، به طور دائم در شرکت خود فعالیت می‌کنند، تخصیص نیروهای انسانی، فقط به شرکتها مربوط می‌شود. تفاوت این دو مکانیسم این است که در مورد اول، تخصیص نیروی انسانی

1. Rodosha- no Kyoiku-kunren-ni kansuru Ishiki chosa (A Research on consciousness of Employees concerning Education and Training), Ministry of Labour, 1972.

به طور کلی به وسیلهٔ دستورات کتبی است، اما در مورد دوم، این تخصیص، جزئی از برنامهٔ از پیش تعیین شده به شمار می‌رود.

برنامه‌ریزی، همان‌گونه که تاکنون به اثبات رسیده است، به مرحلهٔ اجرا درمی‌آید و اجرای آن، اصولاً از طریق سیستم چرخشی سازمانی انجام می‌گیرد. لیکن، عدم تحرك نیروی انسانی، به دلیل دوگونگی ماهیت جامعهٔ ژاپنی افزایش یافته، احتمال مورد توجه قرار دادن نیروی انسانی را به عنوان یك منبع توسط کارخانه، کاهش می‌دهد. البته این موضوع، با سیستم حقوقی ژاپن که تقریباً به کلی بر مبنای ارشدیت است، مناسبت کامل دارد.

تمامی این عوامل، منجر به عدم انجام اقدامات موردنظر، جهت ارزیابی تواناییهای فردی گردیده است. به نظر می‌رسد که پرسنل شرکتها، پیشرفت و توسعهٔ شرکت را برخود مقدم بدانند. این گرایش، در جدول ۶ـ۳ نشان داده شده است. از این رو، سیستم توسعهٔ مدیریت و آموزش ژاپنی توجه عمدهٔ خود را به مدیران کل معطوف داشته است؛ تا به متخصصان حرفه‌ای. اگر امکان

جدول ۶ـ ۳. الگوی آموزش مطلوب

سطح / الگو	مدیران عالی (٪)	مدیران میانی (٪)	متخصصان (٪)	کارکنان (٪)
آموزش حین کار	۱۹/۹	۲۳/۹	۲۰/۱	۲۵/۸
چرخش شغل	۱۱/۷	۱۲/۱	۱۲/۷	۱۱/۸
آموزش خارج از حین کار، در کلاس	۲۱/۵	۳۱/۳	۱۲/۴	۹/۵
آموزش خارج از حین کار از طریق انجام وظیفه	۳/۳	۳/۷	۱۶/۹	۱۳/۶
آموزش ضمن خدمت در کارگاه آموزشی	۷/۴	۷/۷	۹/۵	۲۱/۵
حمایت از روش خودآموزی	۳۶/۲	۲۱/۳	۲۸/۴	۱۷/۸

مأخذ: همان، نمودار ۶ـ ۳.

مقایسهٔ توانایی‌های فردی وجود داشته باشد، تصور می‌رود که مدیران کشورهای غربی، امتیاز بیشتری از همتایان ژاپنی خود بدست آورند. اما هنگامی که شایستگی‌های فردی به عنوان یك معیار در سازمانی تلقی گردد، قضیه برعکس می‌شود. این امر، تا اندازهٔ زیادی به نفع ژاپنی‌ها است. زیرا از یك سو شایستگی تنها معیار ارزش فردی نیست. از سوی دیگر، توانایی‌های مدیر ژاپنی، پس از کناره‌گیری از سازمان کاهش می‌یابد. رابطه و پیوستگی یك مدیر ژاپنی را با مؤسسهٔ خود بیشتر می‌توان به رابطهٔ شیمیایی تشبیه کرد تا رابطهٔ فیزیکی.

سیستم ژاپنی که می‌توان آن را «توسعهٔ مدیریت محدود» نامید، دارای مزایایی است. اول اینکه این سیستم به نحو احسن در شرکتها اعمال می‌گردد که علت آن، جابه‌جایی پرسنل در میان

شرکتها می‌باشد. دیگر اینکه، این سیستم برای یك دورهٔ طولانی‌مدت، مبتنی براستخدام دائمی افراد، طرح‌ریزی شده است. اینها، دلایل آشکاری برای توجیه امر آموزش در شرکتها می‌باشند. جدول ۷ـ۳، این موقعیت را ترسیم کرده است.

جدول ۷ـ ۳. الگوی آموزش (چندجوابی)

تعداد کارکنان	پنجهزار یا بالاتر(٪)	۱۰۰۰ـ۵۰۰۰ (٪)	۵۰۰ـ۱۰۰۰ (٪)	۳۰۰ـ۵۰۰ (٪)	۱۰۰ـ۳۰۰ (٪)	۵۰ـ۱۰۰ (٪)	۳۰ـ۵۰ (٪)
با استفاده از تسهیلات در محدوده شرکت	۹۸/۹	۹۸/۸	۹۶/۶	۹۴/۷	۸۴	۷۱/۴	۶۰/۲
در شرکت دیگر در ژاپن	۲۸/۲	۲۶/۸	۲۴/۲	۲۲/۶	۲۲	۲۵/۶	۱۷/۵
در دانشگاهها یا آموزشگاهها	۳۵	۱۸/۹	۹/۳	۹	۷/۲	۸/۳	۲/۵
مشترك با سایر شرکتها	۱۸/۹	۱۵/۹	۲۴/۹	۲۵/۱	۳۱/۸	۳۴/۷	۳۰/۸
در شرکت‌های خارجی	۲۸/۹	۱۱/۶	۶/۵	۳/۵	۲/۶	ـ	۰/۱
در دانشگاهها یا آموزشگاههای خارجی	۲۴/۹	۹	۲/۵	۲/۱	۰/۲	۲/۲	ـ
غیره	۱۵/۹	۲۱/۴	۲۲/۵	۲۵/۱	۱۲/۵	۱۹/۲	۱۶/۱

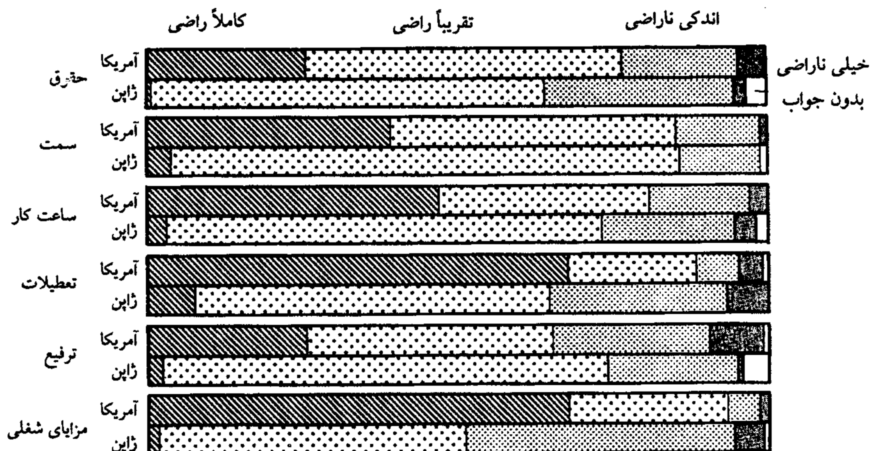
ماخذ: همان، جدول ۱ـ ۳.

هر شرکت، دارای شرایط مخصوص به خود است و کسانی که به استخدام آن درمی‌آیند، مطابق با همان شرایط تربیت می‌شوند و بیشتر مفید بودن خود را برای سازمان‌های دیگر، از دست می‌دهند. این امر سبب می‌شود، مدیرانی که به این نحو آموزش دیده و پیشرفت نموده‌اند، بصورت انحصاری به عنوان دارایی قابل استفاده شرکت خود محسوب شوند.

همان‌طوری که در فصل یك توضیح داده شد، مدیریت ژاپنی، با تغییر و تحولات عمده‌ای که ممکن است ساختارهای آن را در معرض خطر قرار دهد، مواجه می‌باشد. به ویژه آنکه احتمال دارد، این دگرگونی‌ها، وفاداری مشهور مدیران ژاپنی نسبت به شرکت را از بین ببرد. طبق یك ارزیابی که در سال ۱۹۸۴، توسط «مرکز استخدامی ژاپن» به عمل آمد، ۸۰ درصد مدیران مرد زیر ۴۰ سال، چنانچه فرصتی بدست آورند، شرکت خویش را تغییر می دهند. از میان مدیرانی که در محدودهٔ سنی دیگری قرار دارند، ۶/۳ درصد در صدد تغییر شرکت خود بوده و ۲۵/۴ درصد، تمایل دارند که در آینده و در زمانی معین به این کار اقدام نمایند. بنابراین، از هر سه مدیر ژاپنی، یك نفر به فکر تغییر شرکت خود می‌باشد. این اطلاعات می‌تواند کم‌وبیش با اهمیت تلقی گردد. معلوم می‌شود که پشت پرده، نارضایتی در میان مدیران رخنه کرده و پیوسته نیز در حال افزایش است.

یك ارزیابی نیز که در مورد مدیریت میانی در ژاپن و ایالات متحده، در پایان سال ۱۹۸۵ توسط «مجله اقتصادی ژاپن»، در هر دو کشور به عمل آمد، نشان می‌دهد که میزان نارضایتی در میان

مدیران میانی در ژاپن، بیش از مدیران میانی ایالات متحده است. (نمودار ۸ـ۳) این ارزیابی را نشان می‌دهد. اگر نتایج این ارزیابی را با برآوردهایی که در سال ۱۹۸۴، توسط «جینی گیوسی کن کیوجو»[1] که بخشی از مؤسسهٔ امور اداری پرسنلی است مقایسه کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که در میان افراد تازه استخدام شده، در طول پنج سال گذشته، تنها ۱۷ درصد قادر بوده‌اند به سطح مدیریت ارتقاء پیدا کنند. وفاداری مدیران ژاپنی، تاکنون بر مبنای فرضیهٔ «آینده درخشان» که بطور یقین نسبت به آن تردید وجود دارد، استوار بوده است.



ماخذ: مجلهٔ اقتصادی ژاپن، ۱۶ژانویه ۱۹۸۶.
توضیح: نمونه‌ها مربوط به ۲۴۰ نفر از مدیران میانی شرکتهای بزرگ ژاپن و آمریکاست.

نمودار ۸ ـ ۳. مقایسه رضایت شغلی (مدیران میانی در ژاپن و آمریکا)

بعلاوه، به طوری که در فصل یك آمده، افراد تازه استخدام شده را به دو دسته می‌توان تقسیم کرد. از آنجا که این افراد چون، فاقد همبستگی با نسلهای مسن‌تر بوده و دچار نوعی از خودبیگانگی شده‌اند، برنامه‌های آموزشی آنان به تعدیلاتی نیاز دارد تا پاسخگوی تحولات اجتماعی آنان نیز باشد. این تعدیل را به دو شیوه می‌توان اعمال نمود که یکی از راه ایجاد انگیزهٔ مالی و دیگر؛ تشویق آنان در جهت پی بردن به اهداف شرکت می‌باشد.

به نظر می‌رسد شرکتهای ژاپنی، لااقل تا این زمان، به مورد فوق توجهی نداشته و بیشتر تمایل دارند، تا وقتی که آهن داغ است، ضربه را وارد کنند و با برنامه‌های آموزشی روحی، از قبیل

1. Jinji Gyosei- Kenkyujyo.

عبادت دسته‌جمعی در یك رودخانه سرد و صحرانوردی گروهی در بامداد، به این تئوری جامه عمل بپوشانند.

۳ـ۳. جوانب مختلف تصمیم گیری در مدیریت

قبل از جنگ جهانی دوم، محصولات ژاپنی به دلیل پایین بودن کیفیت و قیمت ارزان که ناشی از پایین بودن نرخ دستمزد بود، شهرت داشتند. اما پس از جنگ، در نتیجه رشد سریع اقتصادی، میزان دستمزد، همانند ایالات متحده و اروپا بالا رفت. این عامل و در کنار آن، بالا رفتن کیفیت محصولات، موجب افزایش بهای آنها شد. این کالاها، گرچه ابتکاری محسوب نمی‌شدند، اما تقلیدی هم نبودند و لذا، در بازارهای جهانی به عنوان محصولات رقابتی، مورد توجه قرار می گرفتند.

بهبود کیفیت، در اصل به دلیل ابتکار در مراحل مختلف تولید می باشد. بعبارت دیگر، بالا بودن کیفیت کالا، نتیجهٔ اعمال کنترل شدید و دقیق درمراحل تولید است. و کنترل کیفیت، خود به عوامل متعددی، از قبیل دوایر کنترل کیفیت (QC) [1] یا از بین بردن نواقص حتی اگر بسیار ناچیز باشند، بستگی دارد. رعایت این معیارها، بدون حمایت وسیع فکری و فیزیکی توسط شرکتها، غیرممکن بوده و اتحادیهٔ کارگری نیز، به این امر توجه زیادی نشان می‌دهد. هر شرکت، معمولاً اتحادیه‌ای متشکل از کارگران دفتری و غیردفتری تا سطح مدیران دارد که به فدراسیون صنایع ویژه وابسته است. مثلاً، اتحادیه کارگری «نیپون استیل» [2]، عضو فدراسیون اتحادیه‌های کارگران صنایع آهن و فولاد ژاپن می‌باشد. جدول ۸ـ۳، میزان پیوستگی کارخانه‌ها و اتحادیه‌ها را با توجه به تعداد کارخانه‌ها نشان می‌دهد.

مذاکرات در مورد دستمزدها، توسط سازمان مرکزی در زمان معین، یعنی بهار انجام می‌شود و به تهاجم بهاره موسوم است. نتایج حاصله از این مذاکرات، به صورت توافقنامه‌ای در هر شرکت اجرا می‌شود. شرکتها نیز در مورد دستمزدهای جدید، به تبادل‌نظر می‌پردازند. جدول ۹ـ۳، حاکی از آن است که در مورد شرکتهای وابستهٔ ژاپنی در خارج از کشور، هر قدر سهام شرکت مرکزی در ژاپن بالاتر باشد، به همان نسبت تبادل اطلاعات درمورد دستمزدها، میان این شرکتها افزایش می‌یابد. این روشی است که شرکتهای ژاپنی سعی دارند پیوسته آن را در بین خود حفظ نمایند.

تهاجم بهاره، یعنی مکانیسم تساوی دستمزد، در شرایطی انجام می‌شود که تحرك کاری وجود

1. Quality Control.
2. Nippon Steel.

جدول ۸ ـ ۳. نرخ برآورد شده اتحاد سازمانی در بخش خصوصی باتوجه به وسعت مؤسسه[1] (٪)

وسعت مؤسسه	کلیه صنایع	کارخانجات
کلیه مؤسسات	۲۸	۳۷/۹
تعداد کارکنان بیش از ۵۰۰ نفر	۶۳/۶	۷۶
تعداد کارکنان ۵۰۰ ـ ۱۰۰نفر	۳۱/۵	۳۷/۲
تعداد کارکنان ۱۰۰ ـ ۳۰نفر	۹	۱۰/۱
تعداد کارکنان زیر ۳۰نفر	۳/۴	۱/۳

جدول ۹ ـ ۳. شما با کدام شرکت در مورد دستمزدها اطلاعات مبادله می کنید؟[2] (شرکتهای وابسته خارجی) (٪)

سهم مالکیت	شرکتهای وابسته خارجی	شرکتهای ژاپنی	هیچیک
کمتر از ۴۵	۶/۷	۶۴	۲۹/۳
۴۵ ـ ۵۰	۶/۳	۵۰/۷	۴۱/۴
۵۰ ـ ۹۵	۱۸/۶	۲۵/۶	۵۸/۱
بالای ۹۵	۳۰/۳	۲۲/۸	۵۳/۸
شرکت‌های خارجی	۸۸/۳	۲۱/۷	۱۰

ندارد. این خود، سبب انعقاد قرارداد مستحکمی، مانند قرارداد میان اتحادیه‌های بازرگانی می گردد. اما بهرحال اتحادیه‌ها به هر کارگر این اجازه را می‌دهند که به سوددهی شرکت، علاقه‌مندی نشان دهد. به موازات استخدام دائمی، بازدهی کاری نیز، بسیار پایین‌تر از غرب است. اغلب گفته می‌شود که در سیستم سرمایه‌داری استخدام دائمی که در آن دستمزدها بر مبنای طول خدمت تعیین می گردد، به منظور تأمین نیروی کار ماهر و مدیران با صلاحیت، که بخصوص پس از جنگ تعداد آنها نادر بوده پایه‌گذاری شده است.

در اینجا، قصد نداریم که تاریخچهٔ سیستم استخدامی را بیان کنیم. اما آن را آن‌گونه که اکنون تثبیت شده است، به اجمال توضیح خواهیم داد. این سیستم که جابه‌جایی و انتقال کارگران و مدیران را بسیار محدود می‌سازد، به طور عمیقی در ضمیر آگاه ژاپنی‌ها، ریشه دوانیده است. حمایت از احساسات دیرینه، همچون قرابت‌گرایی که شرح داده شد، این امر را به صورت یك موضوع اخلاقی که با اعمال سیستم دستمزدی تشدید می‌شود، درآورده است. پی‌آمدهای این سیستم، در جدول ۱۰ـ۳ نشان داده شده است و از آن می‌توان بوضوح به عواقب محدود نمودن تحرك و جابه‌جایی پی برد.

1. **Basic Survey of Trade Union**, Ministry of Labour, 1974
2. **A Survey on Industrial Relations of Foreign Affiliated Companies in Japan**, Ministry of Labour, 1978.

جدول ۱۰ـ۳. اولین دستمزد کارگر غیراستاندارد[1] (٪)

طبقات سنی	نسبت اولین دستمزد در مقایسه با دستمزد کارگر استاندارد			
	۱۹۶۷	۱۹۷۰	۱۹۷۲	۱۹۷۳
۲۵ـ۳۰	۸۱	۸۳	۸۱	۸۱
۳۰ـ۳۵	۷۴	۷۶	۷۳	۷۵
۳۵ـ۴۰	۶۷	۷۱	۷۰	۷۱
۴۰ـ۵۰	۵۶	۶۰	۵۹	۵۹
۵۰ـ۶۰	۵۲	۵۶	۵۴	۵۵

کارگر استاندارد: کارگری است که بلافاصله بعد از فراغت از تحصیل وارد یك شرکت شده و به کار خود ادامه می‌دهد.
کارگر غیراستاندارد: کارگری است که بلافاصله بعد از فراغت از تحصیل وارد شرکت نشده و بیش از یك سال در آنجا کار نکرده است.

در سال ۱۹۷۳، انتقال یك کارگر ۳۰ الی ۳۵ ساله از یك شرکت به شرکت دیگر، دریافت ۷۵ درصد از دستمزد کارگر مشابه او در شرکت جدید را که از زمان پایان تحصیلات در آنجا به کار اشتغال داشته است، دربی داشت. اما نباید عجولانه قضاوت کرد که کارگران ژاپنی، تحت استثمار قرار می گیرند.

در حقیقت، تشخیص پیدایش این وضعیت، به قضیهٔ پیدایش مرغ و تخم‌مرغ شباهت بسیار دارد. یعنی خیلی مشکل است که بگوییم وجود تصور امیدواری شغلی نزد کارگران، سیستم دستمزد را به وجود آورده، یا سیستم موجود، منجر به عدم تحرك و رکود فکری و بدنی شده است. اما احتمالاً هر دو عامل در به وجود آوردن آن سهیم بوده‌اند.

با وجود ثبات نیروی کارگری در ژاپن، هنوز، مدیران ژاپنی نسبت به مشارکت کارگران در امور، به صورتی که در غرب متداول است، تمایلی نشان نمی‌دهند. طبق گزارش اتاق بازرگانی توکیو، ۸۳/۳ درصد مدیران، مخالف مشارکت رسمی کارگران در امور هستند. بیشتر آنان (۸۴/۶ درصد)، وجود یك شورای مشترك را مطلوب می‌دانند. گروه دیگری از مدیران ـ کیزای دویوکایی[2] ـ گزارشی در مورد این مسأله، در ماه می ۱۹۷۶ ارائه دادند. در گزارش آنان، تصریح شده بود که در اسلوب تصمیم‌گیری شرکتهای ژاپنی، این موضوع اساسی ملحوظ گردیده و امور جاری کارگری مکانیسم‌های دیگری را برای مشارکت کارگران دربر دارد.

جدول ۱۱ـ۳، وضعیت کنونی شورای کارگر و کارفرما را در شرکتهای وابستهٔ داخلی و خارجی نشان می‌دهد. این جدول، بیانگر این است که احتمال بیشتری وجود دارد که یك شرکت داخلی،

---
1. **Wage Census**, Rodo Horei Kyokai, Tokyo, 1973.
2. Keizai Doyu Kai.

جدول ۱۱ ـ ۳. آیا شما بطور مرتب شورای کارگر و کارفرما داشته‌اید؟[1]

شرکتهای ژاپنی		شرکتهای وابسته خارجی	
تعداد کارکنان	بله(٪)	سهام مالکیت(٪)	بله(٪)
۱۰۰۰۰ و بالاتر	۹۸/۱	کمتر از ۴۵	۵۸/۷
۵۰۰۰ ـ ۱۰/۰۰۰	۹۳/۳	۴۵/۵	۵۳/۳
۱۰۰۰ ـ ۵۰۰۰	۹۴	۵۰ ـ ۹۵	۱۸/۶
۵۰۰ ـ ۱۰۰۰	۸۴/۸	بالاتر از ۹۵	۳۰/۳
۳۰۰ ـ ۵۰۰	۸۰	شرکتهای خارجی	۲۰
زیر ۳۰۰ و کمتر	۶۹/۲		

نکته: ٪۵۴/۹ از شرکتهای وابستهٔ خارجی آمریکائی هستند.

دارای شورا باشد. در مورد شرکتهای وابستهٔ خارجی در ژاپن، هرقدر میزان سهام کمتر باشد، امکان وجود شورا بیشتر می‌شود. جدول ۳ـ۱۲ نشانگر این مسأله است که هرقدر سهام خارجی

جدول ۱۲ ـ ۳. برداشت شرکتهای وابسته خارجی از اتحادیه‌های کارگری

سهام مالکیت (٪)	کارمندان بلندپایه تمام وقت به صورت مأمور	واگذاری دفتر به اتحادیه‌ها
کمتر از ۴۵	۵۱	۸۸/۲
۴۵ ـ ۵۰	۴۹/۲	۸۴/۲
۵۰ ـ ۹۵	۲۵	۸۳/۳
بالای ۹۵	۹/۸	۵۳/۷
شرکت‌های خارجی	۸/۷	۴۷/۸

ماخذ: همان مأخذ جدول ۹ـ۳.

کمتر و سهام داخلی بیشتر باشد، در دیدگاههای مدیریت حسن همدردی بیشتری برای تشکیل اتحادیه‌ها به وجود می‌آید. در میان شرکتهای وابستهٔ خارجی، آن دسته که فاقد شورای کارگر و کارفرما هستند، وجود سهام خارجی بیشتر، سبب می‌گردد که مسائل مربوط به شرکت یا امور اداری، از قبیل طرحهای سرمایه‌گذاری یا مسائل پرسنلی در مقایسه با شرکتهایی که دارای شورای کارگر و کارفرما می‌باشند، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این موضوع، در جدول ۳ـ۱۳ مشاهده

1. A Survey on the Present Status of Management, Labour Council in Japan, Japan Productivity Centre, Tokyo, 1976.

جدول ۱۳ ـ ۳. مسائل مورد مذاکره با شورای کارگر و کارفرما (شرکتهای وابسته خارجی)

سهم مالکیت(٪)	برنامه سرمایه‌گذاری و امور اداری	مدیریت پرسنل
کمتر از ۴۵	۷۷/۳	۶۸/۲
۴۵ ـ ۵۰	۷۱/۱	۶۵/۳
۵۰ ـ ۹۵	۶۲/۵	۷۵
بالای ۹۵	۳۸/۶	۵۲/۳
شرکتهای خارجی	۱۶/۷	۳۳/۳

ماخذ: مأخذ جدول ۹ـ۳

می‌شود.

واقعیت جالبی که در جدول ۱۴ـ۳ مشاهده می‌شود، این است که مدیریت، به توانایی مسئولان اتحادیه برای بررسی امور اداری اعتقاد بیشتری دارد تا خود مسئولان شرکت. بعبارت دیگر، رابطهٔ نزدیکی میان کارگر و کارفرما، در شرکتهای ژاپنی وجود دارد. اما بدست آوردن موافقت عمومی،

جدول ۱۴ـ۳. آیا فکر می کنید مقامات اتحادیه های کارگری معلومات فنی برای مذاکره درباره مدیریت را دارند؟ (٪)

الف ـ شرکتها						
تعداد کارکنان	بالای ۱۰۰۰۰	۵۰۰۰ ـ ۱۰۰۰۰	۱۰۰۰ ـ ۵۰۰۰	۵۰۰ ـ ۱۰۰۰	۳۰۰ ـ ۵۰۰	کمتر از ۳۰۰
بلی	۵۷/۷	۴۲/۹	۲۵	۱۴/۳	ـ	۳۵/۷
بقدر کافی خیر	۲۶/۹	۳۹/۳	۵۴/۴	۷۱/۴	۸۲/۴	۴۲/۹
نمی‌توان اظهارنظر کرد	۱۵/۴	۱۷/۸	۲۰/۶	۱۴/۳	۱۷/۶	۲۱/۴
ب ـ اتحادیه‌های کارگری						
تعداد	بالای ۱۰۰۰۰	۵۰۰۰ ـ ۱۰۰۰۰	۱۰۰۰ ـ ۵۰۰۰	۵۰۰ ـ ۱۰۰۰	۳۰۰ ـ ۵۰۰	کمتر از ۳۰۰
بلی	۲۱/۷	۱۲	۱۸/۶	۱۳/۸	۱۴/۳	۶/۷
بقدر کافی خیر	۶۵/۲	۸۴	۹۵/۲	۷۵/۹	۸۵/۷	۸۶/۶
نمی‌توان اظهارنظر کرد	۱۳/۱	۴	۶/۲	۱۰/۳	ـ	۶/۷

ماخذ: همان مأخذ جدول ۱۱ـ۳

تاکنون در کارخانه‌ها و شرکتهای معدودی ممکن بوده است. همچنین، در مواردی که اموری مانند ادغام شرکت با شرکتی دیگر و یا انتصاب یك سرپرست جدید، برای بقای شرکتی حیاتی باشد، باید قبلاً موافقت مقامات ارشد اتحادیه جلب شود. ادغام دو شرکت که همانند یك ازدواج است، بدون توافق اتحادیه، امکانپذیر نخواهد بود. به نظر می‌رسد ژاپنی‌ها، دارای نوعی انزجار فرهنگی، نسبت به مناظرات رسمی یا اداری هستند. این مشخصهٔ فرهنگی ـ ملی را می‌توان در مذاکرات میان کارگر و کارفرما جستجو نمود. جنبه‌های مورد علاقهٔ آنها در جدول ۱۵ـ۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۵ـ۳. نسبت واحدهایی که قبل از معرفی ماشینهای میکروالکترونیک کارگران خود را توجیه کرده‌اند.

تعداد تأسیسات وجود و عدم وجود شورای کارگر و کارفرما و اتحادیه کارگری	جمع کل	باطرف کارگری صحبت شده بود در گردهمایی غیررسمی در کارگاه	 در محل شورای کارگر و کارفرما	باطرف کارگری صحبت نشده بود در محل گفتگوی دسته جمعی	
مجموع	۴۹/۳	۲۱/۷	۲۶/۱	۱/۵	۵۰/۷
بیش از ۱۰۰۰	۶۲/۶	۱۹/۳	۴۰/۸	۲/۳	۳۷/۴
۳۰۰ـ ۱۰۰۰	۵۲/۶	۱۶/۸	۳۴/۱	۱/۳	۴۷/۴
۱۰۰ـ ۳۰۰	۴۶	۲۴/۳	۲۰/۳	۱/۳	۵۴
اتحادیه کارگری وجود دارد	۵۴	۱۸/۶	۳۳/۴	۲	۴۶
اتحادیه کارگری وجود ندارد	۳۶/۱	۳۰/۵	۵/۵	ـ	۶۳/۹
شورای کارگر و کارفرما وجود دارد	۵۴	۲۰/۳	۳۲/۱	۱/۵	۴۶
شورای کارگر و کارفرما وجودندارد	۲۹/۳٪	۲۷/۸٪	۰/۱٪	۱/۲٪	۷۰/۷٪

ماخذ: کتاب سفید درباره کار، وزارت کار، ۱۹۸۵.

با وجود اینکه ۵۴ درصد از شرکتهای نمونه، دارای اتحادیهٔ کارگری و شورای کارگر و کارفرما مربوط به خود هستند، اما تا میزان ۴۶ درصد آنان، قبل از معمول نمودن تجهیزات تکنولوژی جدید، مذاکراتی با اتحادیه به عمل نیاورده بودند. هرقدر که تشکیلات، در شرکتی بزرگتر و بیشتر باشد، به همان نسبت، مذاکرات زیادتری در شورای کارگر و کارفرما یا د رگفتگوی دسته‌جمعی انجام می‌گیرد. اما احتمال تعیین دستمزد جمعی در مذاکرات مربوط به آن، تقریباً صفر است.

یک گردهمایی غیررسمی، جهت مذاکره، در مورد محیط و شرایط کاری، بیش از انتظار مورد توجه قرار می‌گیرد. امتیازات مذاکرات غیررسمی و متوالی، بستگی به آن دارد که در یک محیط دوستانه انجام پذیرد. اما، از اشکالات این‌گونه مذاکرات این است که اعضای ناراضی سکوت اختیار می‌کنند. برای اینکه امکان اظهارنظر برای تمامی اعضاء وجود داشته باشد، طراحی سیستمی که در آن گروهها کوچکتر باشند، بی‌نهایت مؤثر خواهد بود. زیرا که عقاید گروهی، بیش از عقاید فردی مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع در فصل بعدی، بیشتر مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

فصل چهارم

مکانیسم تصمیم گیری

روش سنتی تصمیم‌گیری سازمانی در ژاپن، سیستم رینجی[1] است که مشخصات هر مکانیسم را معین می‌کند. ابتدا باید این مکانیسم را بشناسیم تا بتوانیم بینشی عمیق‌تر نسبت به آن و کارآیی‌هایش پیدا کنیم.

۱ـ۴. سیستم رینجی

سیستم تصمیم‌گیری سازمانی رینجی، قبل از مدرنیزه شدن صنعت ژاپن که از اواسط قرن ۱۹ آغاز شد، در این کشور اعمال می‌گردید. عقیده بر این است که نظم سیاسی فئودالی ژاپن، این سیستم را پایه‌ریزی کرد. یعنی هنگامی که، کار اساسی و مهم سیاستگذاری به اعضای سطح بالاتر- پائین‌تر یا میانی ـ بالاتر واگذار گردید، این امر سبب شد مقامات بالا از پذیرفتن مسئولیت یا واگذار نمودن آن به کسانی که پیش‌نویس‌های سیاست را تدوین می‌نمایند، شانه خالی کنند. رهبران رده‌های بالا که در ساختارهای سیاسی، قدرت واقعی را در دست خود قبضه کرده بودند، نسبت به عواقب این مسأله، احساس مسئولیّت نمی‌کردند. در آن زمان، سیستم رینجی، جز یك قدرت مطلق فئودالی در دورهٔ توکوگاوا[2] نبود که پیش از دوران استقرار مجدّد «میجی» رایج بود. وقتی که ژاپن در دورهٔ میجی، مرحلهٔ تجدّد و صنعتی شدن را طی می‌کرد، سیستم رینجی به طور آرام و یکنواخت به

1. Ringi.
2. Tokugawa.

بوروکراسی دولت میجی راه پیدا کرد.

به موازات این عمل، شرکتهای عام و خاص، تحت رهبری سیستم دولتی و سیستم مدیریت مدرن که از غرب الهام می‌گرفت، به وجود آمدند. آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است، اعمال سیستم ملّی نشأت گرفته از غرب، قبل از شکل‌گیری اصول استقلال فردی، در نتیجهٔ انقلاب معنوی بود. تظاهرات برای استقلال فردی، اگر چه ناقص بود، اما می‌بایست تا پایان جنگ جهانی دوم ادامه یابد واژهٔ رینجی، به معنای کسب تأیید و تصویب در مورد یك موضوع، پیشنهادی به شکل عمودی یا گاه افقی، به صورت ارسال بخشنامه‌های مقرراتی به اعضای مربوطه در سازمانها است.

این امر، به عنوان یك روش اداری، شامل چهار مرحله است: پیشنهاد، بخشنامه، تصویب و بایگانی، که به شرح زیر صورت می‌گیرد.

در یك بخش، مدیریت میانی اداری، پیشنهاد مطلوبی برای روشهای جدید فروش ارائه می‌نماید. به همین جهت «کاچو»[1]، مسئول بخش با مسئولان قسمت خویش جلسه‌ای تشکیل می‌دهد. آنان، ضمن خلاصه کردن ارکان عقایدی که در مورد آنها به توافق رسیده‌اند، نیاز خود را به حمایت شرکت اعلام می‌نمایند. کاچو، این موضوع را به «بوچو»[2]، رئیس ادارهٔ خود گزارش نموده، با وی مشورت می‌کند. بوچو نیز موافقت می‌نماید که پیشنهاد کاچو، یك ایدهٔ مطلوب است. در این مرحله، اقداماتی به منظور کسب موافقت عمومی که بسیار وقتگیر نیز هست، آغاز می‌گردد. تا اینجا یك موافقت عمومی داخلی، در بخش کاچو حاصل شده است.

مرحلهٔ بعدی توافقی وسیع‌تر در سطح اداره است. سپس، سعی می‌شود از طریق مذاکراتی که توسط بوچو با سایر ادارات مربوطه، به عنوان تبادل رسمی و آراء و عقایدصورت می‌گیرد، موافقت جمعی در سطح شرکت حاصل شود. در هر اداره، یك بوچو و یك کاچو و احتمالاً دو «کاکاریچو»[3] به عنوان رؤسای بخش فرعی در این جلسات شرکت می‌نمایند. مثلاً اگر شرکت متشکل از ۴ اداره باشد، جمعاً ۱۶ الی ۲۰ عضو در این مذاکرات حضور خواهند داشت. چنانچه این هیأت، به اظهارنظر متخصصان کارگاه یا کارگاههای وابسته به شرکت نیاز داشته باشد، از مهندسان و گاهی سرکارگران نیز، برای حضور در این جلسات، دعوت به عمل می‌آید. رئیس جلسه و همقطاران وی، تحت رهبری کاچو، به طور رسمی و غیررسمی، هربخش یا اداره را مورد بررسی قرار می‌دهند تا اسناد مورد نیاز را آماده نمایند. در سیستم رینجی، این هماهنگی قبلی، برای عملی ساختن پیشنهادات ضروری می‌باشد.

---

1. Kacho
2. Bucho
3. Kakaricho

تنها، چند لحظه‌ای پس از جلب موافقت غیررسمی از یکایك ادارات، تدوین بخشنامه یا موافقتنامه، بطور رسمی آغاز می‌شود. این بخشنامه که سند تقاضای رسمی «رینگوشو»[1] (اسناد و مدارك) می‌باشد، برای تصویب یا تنفیذ پیشنهاد، به قسمت مربوطه ارسال می‌گردد؛ و تمامی مدیران مسئول، آن را به عنوان نشانه‌ای از توافق، ممهور به مهرهای خود می‌نمایند. (در ژاپن بجای امضا از مهر استفاده می‌شود.) تعداد این مهرها، به ۱۰ تا ۱۲ عدد می‌رسد. به منظور اجرای این بخشنامه، جزئیات آن توسط اعضای بخش اصلی تکمیل می‌گردد. سرانجام رینگوشو، برای صدور مجوز رسمی و تأیید نهایی به هیأت عالی تصمیم‌گیری ارجاع می‌شود.

این تنها یك نمونهٔ ساده از سیستم رینجی است. موارد دیگری نیز وجود دارد که مسئول جلسه، ریاست اداره یا بخش کاچو و یا حتی ردهٔ بالاتر مدیریت را به عهده دارد. اما اغلب، مسئولیت جلسه به مدیریت میانی محوّل می‌شود. در هرحال، حتی اگر مسئول جلسه بوچو یا کاچو باشد، تقریباً در هر موردی عقیدهٔ خود را به زیردست یا زیردستان خویش منتقل نموده و به آنان امکان پیشنهاد می‌دهد. آنچه که مهم به نظر می‌رسد، این است که در این سیستم برخلاف سیستم فئودالی، بندرت مسئولیت به مدیریت میانی محول می‌شود. این مسئولیت، اغلب به طور کامل، در اختیار مقامات ارشد قرار می‌گیرد که این موضوع، به طور مشروح در زیر آمده است.

پس از جنگ، همان‌گونه که قبلاً گفته شد، به دلیل تصفیهٔ مدیران مسن‌تر که بالای ۴۰ تا ۵۰ سال داشتند، اعضای جوانتر مدیریت میانی، موظف گردیدند که مسئولیت ادارهٔ شرکت را به عهده گیرند. آنان، یکی پس از دیگری ، برای فراگیری روش مدیریت آمریکایی، به این کشور اعزام شدند. در نتیجه، تصفیه سیستم فئودالی، به دلایل زیر تقریباً به صورت مد روز درآمد:

فقدان رهبری در ردهٔ بالا، عدم انعطاف‌پذیری یا نارسایی پیش‌نویس‌های تدوینی توسط مدیریت میانی، با مقایسهٔ آن با مدیریت عالی، مبهم بودن حدود اختیارات و مسئولیت‌ها، هماهنگی قبلی که خود امور زیادی را در بر می‌گیرد، ارائه نظریات و عقاید از سایر ادارات مربوطه، تشریفات بی‌اهمیّت سیستم و افراط و تفریط رینجی‌شو[2]، برای مدیریت عالی که آنان را به صورت ماشین امضاء درآورده بود. از این رو، غالباً گفته می‌شود که سیستم سنّتی رینجی رو به نابودی است.

شاید هم استفاده از سیستم رینجی‌شو، در حال کاهش باشد، اما، محتمل به نظر نمی‌رسد که روح اساسی آن، به کلی از بین برود. این سیستم، ممکن است که سبب اتلاف وقت شود و پیدایش آن، انگیزهٔ سیاسی داشته باشد؛ اما به هرحال، برای سازمانهای ژاپنی که بر مبنای سیستم ارشدیت بنا نهاده شده‌اند، بسیار مناسب است. در اینجا نیز، همچون سیستم فئودالی، این مدیریت میانی

---
1. Ringo-Sho
2. Ringi-sho

است که ابتکار اصلی را در ارائه پیشنهادات و تصمیم‌گیریهای مهم در دست دارد. و البته مدیران ارشد در امور سیاسی نیز، از اجرای این پیشنهادات و تعلیمات حمایت می‌کنند.

برای تداوم سیستم ارشدیّت، در واقع یك مقام ارشد مورد نیاز است. براساس روش استخدام دائمی، مدت خدمت مقامات ارشد، بیش از مدیریت میانی است و بدین جهت، آنان آشنایی بیشتر و کامل‌تری به وضعیت شرکت دارند. سازمانهای ژاپنی که باید امور شخصی و روابط انسانی را به نحو احسن مورد توجه قرار دهند، سازمانهایی نیستند که حتی یك درصد از نخبگان در آنها یافت شوند، بلکه ۹۹ درصد پرسنل آنها را، افراد عادی تشکیل می‌دهند. خودنمایی‌های فردی، می‌تواند هماهنگی‌های موجود در یك سازمان را از بین ببرد.

به کنایه گفته می‌شود این آمریکایی‌ها بودند که شایستگی‌های سیستم رینجی را کشف کردند و برای نمونه، «جی ـ سی ـ آبگلین»[1]، «پیتر دراکر»[2] و سایر مدیران آمریکایی که چندسالی در ژاپن به امر بازرگانی اشتغال داشتند، بزرگترین هنرشان این بود که از شیوه ژاپنی پیروی کردند. طبق سیستم رینجی، افرادی در ردهٔ مدیریت پایین‌تر به طور اتوماتیك در مرحلهٔ تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند.

علاوه بر این، سیستم رینجی دارای چهار مزیت اصلی بشرح زیر است:

الف. موارد کمتری از تصمیم‌گیری مورد چشم‌پوشی قرار می‌گیرد.

ب. آسیبی که با تغییر توأم است، کاهش می‌یابد.

ج. شرکت‌کنندگان نسبت به تصمیمی که در ایفای آن نقش داشته‌اند، احساس تعهد می‌کنند.

د. تصمیمات به مراتب متهورانه‌تری نیز، بدین ترتیب اتخاذ می‌شود.

هنگامی که کارآیی مدیریت را، نه تنها از جنبهٔ زمان مورد نیاز برای اخذ تصمیم، بلکه از نظر زمان مورد نیاز برای اجرای آن، مورد ارزیابی قرار دهیم، درمی‌یابیم که مجموع زمان صرف شده برای هر دو مورد در شرکتهای ژاپنی، کوتاهتر از شرکتهای غربی است. این امر، به دلیل آن است که در شرکتهای ژاپنی، پس از اتخاذ تصمیم و جلب موافقت عمومی، هیچگونه اعتراضی در مورد اجرای آن، به عمل نمی‌آید.

این مسأله غیرقابل انکار است که رشد سریع اقتصادی ژاپن پس از جنگ، به وسیلهٔ این سیستم تصمیم‌گیری سازمانی به وجود آمد. شاید پیدا کردن راههای مدیریت بهتر برای رشد

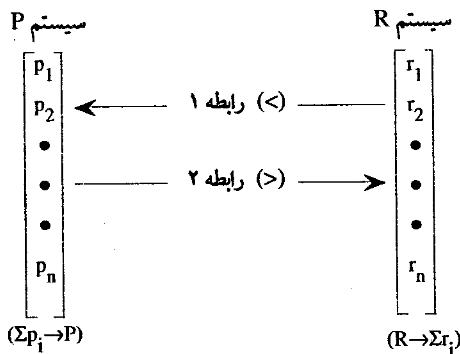
---

1. J. C. Abegglen
2. Peter Drucker

بیشتر، نیازمند تحلیل‌ها و تحقیقات بیشتری باشد. موارد ذیل، تلاشی برای رسیدن به این هدف است.

۲-۴. کاربرد مفهوم سیستم‌ها

شرکت، مجموعه‌ای از افراد و وظایفی است که باید به طور همزمان، توسط این مجموعه انجام پذیرد. هر یك از این دو رکن، یك ماهیّت سازمان‌یافته یا تمامیت پیچیده‌ای است. برای سهولت، مجموعهٔ افراد را P[1] و مجموعهٔ وظایف را R[2] می‌نامیم. اجزای این دو سیستم به ترتیب، r_i و p_i نامیده می‌شوند. r_i وظیفه‌ای است که باید توسط p_i انجام پذیرد. اینك سیستم P را می‌توان با Σp_i ارائه نمود که به معنای تعداد معینی از افراد است که یك سازمان را تشکیل می‌دهند. در مورد سیستم R، می‌توان گفت که هر شرکتی، دارای وظایف مربوط به خود به عنوان R می‌باشد. بدین جهت، این سیستم به بخشهای ترکیبی دیگری تقسیم شده که هرکدام دارای نقش و وظیفه‌ای هستند که می‌بایست، توسط هریك از اعضای سیستم P انجام شود. سیستم R نیز، مجموعه‌ای از وظایف افراد است که باید به صورت Σr_i مشخص شود. دو سیستم ارتباطی میان P و R وجود دارد. نمودار ۱ـ۴ این روابط را نشان می‌دهد.



نمودار ۱ ـ ۴. سیستم افراد و سیستم وظایف

در رابطهٔ اول، سیستم R بر سیستم P، برتری دارد. نقش افراد «r_i»، مستلزم وجود افراد «P_i» است که از وی انتظار ایفای نقش می‌رود. پذیرش r_i توسط p_i، قراردادی است.

در رابطهٔ دوم، سیستم P بر سیستم R تسلط دارد. در اینجا مجموعه‌ای از افراد وجود دارند

1. People
2. Role

$(\Sigma p_i \to P)$ که بعداً درمی‌یابند که چه کاری را می‌توانند یا می‌باید انجام دهند. اگرچه، نهایتاً p_i به انجام r_i موظّف خواهد شد، اما حدود وظایف فردی مبهم است. «دوگونگی» را می‌توان به عنوان مشخّصهٔ این رابطه، قلمداد کرد. در غرب، رابطهٔ اول و در ژاپن، رابطهٔ دوم متداول است.

اگر اصول روش سازمانی موجود در غرب، که در مرحلهٔ تصمیم‌گیری پی‌ریزی می‌شوند، درمقام مقایسه با رابطه‌های ۱ و ۲ مورد بررسی قرار گیرند، مکانیسم‌های تصمیم‌گیری شرکتهای ژاپنی، اهمیت خود را آشکار می‌سازند. در غیر این صورت، این مطلب برای غربی‌ها غیرقابل درك خواهد بود. روابط ۱ و ۲، اساس سیستم‌های ارزشی مختلفی را ارائه می‌دهند. از این رو، برای درك رابطهٔ ۲، تعیین معیارهای عملی ارزشهای غربی ضروری است.

۳ـ۴. کدهای تصمیم‌گیری

جدول ۱ـ۴، مقایسه‌ای از روش تصمیم‌گیری در ژاپن را با سایر کشورهای آسیایی نشان می‌دهد. هرچند مشخصات آن به طور کامل ارائه نشده است، امّا کدهای تصمیم‌گیری ژاپنی را از جنبهٔ هماهنگی، موافقت عمومی، ارشدیت، پدرسالاری و موارد مشابه به طور ضمنی بیان می‌نماید.

جدول ۱ ـ ۴. مقایسه شیوه تصمیم‌گیری ژاپنی با سایر کشورهای آسیایی[1]

(سؤال) تصمیمات مربوط به خرید در شرکت شما از چه اهمیتی برخوردار است؟

(لطفاً فقط یکی را انتخاب کنید)

	ژاپن	آسیای جنوب شرقی
تصمیم‌گیرنده یکنفر	۳	۵
تصمیم‌گیرنده یکنفر براساس توصیه‌های پرسنل فنی	۲۲	۵۲
چند نفر باید تصمیمات را تأیید کنند	۳۲	۲۷
اجماع گروهی	۳۸	۱۳
بدون پاسخ	۵	۳
	٪۱۰۰	٪۱۰۰
تعداد پاسخها	۳۵۶	۸۹۴

کدهای تصمیم‌گیری جامع در سازمانهای ژاپنی، بر مبنای پدرسالاری و هماهنگی اتخاذ می‌شود. مورد افراطی آن در بیانیه زیر، توسط آقای «ایشیدا»[2]، رئیس سابق شرکت «ایدمیتسوپترولیوم»[3] آمده است. «فلسفهٔ ایدمیتسو به اختصار عبارت از این است که زندگی ژاپنی را از خانه تا شرکت مورد

1. **The Men in Charge**, Time Market Research Report No. 1796, 1973.
2. Mr. Ishida.
3. Idemitsu Petrolium.

بررسی قرار دهیم. از نخستین روز آغاز فعالیّت بازرگانی خود، سعی داشته‌ایم که کارمندان خود را، به عنوان یك شخصیت خوب، پرورش دهیم. زیرا آنان، از سوی والدین خویش، به ما سپرده شده‌اند. در پاسخ به انتظارات آنان، در درجهٔ اول لازم است که مکانی برای زندگی به آنها واگذار کنیم. بنابر این، حتی در خلال سالهای بسیار نامساعد پس از جنگ جهانی دوم نیز، احداث خوابگاهها و خانه‌های سازمانی برای این افراد، در اولویّت قرار گرفت. شرکت ما، خانهٔ ماست. از این رو، ما دارای سیستم کارت ساعتی برای حضور و غیاب نیستیم. در شرکت ما، محدودیّت سنّی برای بازنشستگی وجود ندارد، اصل اساسی ما، احترام به روابط شخصی است.»

عجیب‌ترین منظره از دیدگاه غربی‌ها شاید این سرود باشد که بیشتر به صورت شعار در شرکتهای ژاپنی ترنم می‌گردد. سرود زیر متعلق به شرکت «صنایع الکتریك ماتسوشیتا» است:

«برای ساختن یك ژاپن جدید،
قدرت و توانایی‌های فکری را در کنار هم قرار می‌دهیم،
حداکثر تلاش خود را برای پیشرفت تولید، به عمل خواهیم آورد،
کالای خود را پیوسته برای مردم جهان ارسال می‌کنیم،
بطور مداوم و بی‌پایان.
رشد کن، ای صنعت، رشد، رشد، رشد
هماهنگی و صمیمیّت،
ماتسوشیتا الکتریك.»

به هرحال، اگر شرکتهای ژاپنی را به عنوان مجموعه‌ای از افراد یا یك جامعه، همچون انجمن برادری یا مثلاً انجمن فارغ‌التحصیلان، مورد توجه قرار دهیم، این شعارها دور از واقعیّت نبوده و به‌طور عملی، در اساسنامه‌ها یا محیط شرکتها، احساس می‌گردند و نشانگر کدهای تصمیم‌گیری سازمانی هستند که نمونهٔ ذیل مؤیّد آن است.

شرکت «سومی تومومتال»:[1]

«در درجه اول به سنّت، جامعه و ملّت توجه می‌شود. به جلب اعتماد دیگران ارزش زیادی داده می‌شود. کار دسته‌جمعی در یك سازمان. احترام به مردم و تکنولوژی.»

شرکت: «صنایع ماشینی کوبوتا»[2]

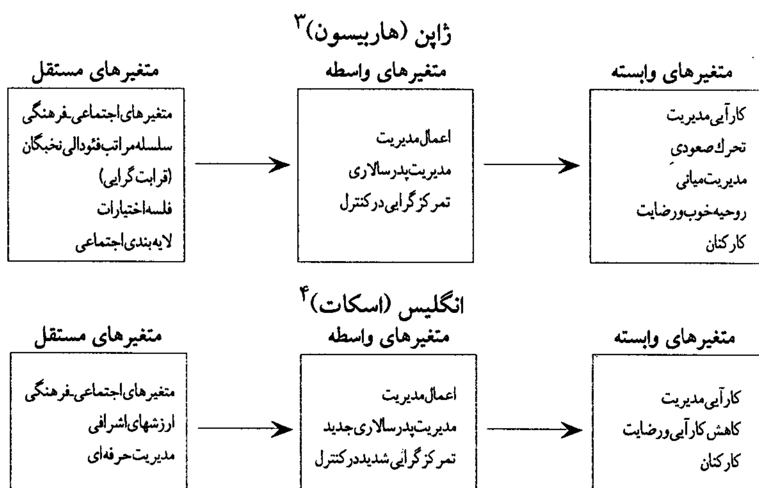
«کوبوتا، شرکتی است که به مردم احترام می‌گذارد.
کوبوتا، شرکتی است که به مصرف کننده احترام می‌گذارد.

1. Sumitomo metal.
2. Kubota.

کوبوتا، شرکتی است که مساعدت‌های گذشته را فراموش نمی‌کند.
کوبوتا، شرکتی انسانی است.»
تاکداکمیکال[1]:
«هماهنگی ارزشها.»

موضوع حائز اهمیت، اختلافات اساسی میان رابطه‌های ۱ و ۲ است که قبلاً بیان شد. در غرب، یك شرکت، هویت اقتصادی دارد. در ژاپن، هرچند شرکت در زمینهٔ اقتصادی قرار گرفته است، با این وجود یك هویت اجتماعی قلمداد می‌شود. اصول مدیریت توسعه یافته غربی، ممکن است اصولی باشد که در همان روز نخست ایجاد شرکت، بتوان بر اساس آنها عمل کرد. اما در واقع ۹۹ درصد یا میزان بیشتری از شرکتهای موجود، در حال پیشرفت هستند. در نتیجه، چنین اصولی، مانند آن دسته از اصولی که اساس آن بر مبنای دائمی بودن اعضای سازمان استوار است، در شرکتهای ژاپنی قابل اجراء خواهد بود. این روش، کمی افراطی به نظر می رسد، اما جایی که اساسنامهٔ شرکت اقتضاء کند، اصول متفاوت نیز قابل اجراء خواهند بود.

برای نمونه، چنانکه در نمودار ۲-۴ مشاهده می‌شود، در تجزیه و تحلیل «میلر و سیمونتی»[2]،



نمودار ۲ ـ ۴. تحلیل‌های میلرو سیمونتی (متغیرهای اجتماعی ـ فرهنگی و اعمالِ مدیریت در ژاپن و بریتانیا)

1. Takeda Chemical
2. Miller and Simonetti
3. Harbison
4. Scott

متغیرهای فرهنگی، اجتماعی و اعمال مدیریت ژاپنی و انگلیسی از لحاظ قابل تغییر بودن، یکسان تلقی می‌شوند. و این امر، بدون درنظر گرفتن درستی یا نادرستی تجزیه و تحلیل‌های اصلی «هاربیسون و اسکات» است.

به هرحال، بازدهی (کارآیی مدیریت)، به طور کلی در دو کشور ژاپن و انگلستان متفاوت است و این امر، می‌تواند نتیجهٔ اختلافات اساسی میان رابطه‌های ۱ و ۲ باشد. تاکنون، تحقیقات نسبتاً کمی در مورد اثرات عوامل فرهنگی و اجتماعی، در اجرای وظایف محوله در شرکتهای ژاپنی انجام گرفته است. در بررسی این عوامل، همان‌گونه که در این تجزیه و تحلیل نشان داده شده است، بیان یك توضیح صحیح از سیستم مدیریت ژاپنی، تقریباً غیرممکن می‌باشد. در این کتاب، مجال تجزیه و تحلیل وسیع‌تر و کامل‌تر عوامل فرهنگی نیست. این عوامل باید به عنوان فاکتورهای ارزشی مورد توجه قرار گیرند. و در تحقیق ما بعنوان عوامل متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند.

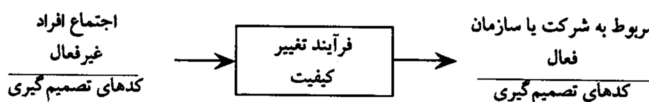
مدیریت در ژاپن، بویژه پس از جنگ جهانی دوم، مدیریت برای رشد بوده است. رشد، بدون مدیریت پویا ممکن نیست. زیرا رشد، محصول مدیریت مبتکر و پرتحرك است. از این سخنان می‌توان نتیجه گرفت که فعالیت شرکتهای ژاپنی، با ابتکار و تحرك توأم بوده است. در واقع، تصمیمات آنها برای «بروز شایستگی‌ها» و اعمال استراتژیهای رشد، بی‌نهایت متهورانه بوده است. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که کدهای تصمیم‌گیری یا طرح سیستم‌های ارزش‌گذاری شرکتها نیز، می‌بایست متهورانه و مبتکرانه بوده باشد.

از زمان پایان جنگ، تقریباً یك تفکیك کامل، میان مالکیت و مدیریت در ژاپن انجام گرفت. این امر خود، یکی از عوامل مهم و مؤثر در رشد شرکتها بوده است. مدیران حرفه‌ای، غالباً عامل رشد بیشتر بوده‌اند تا سود بیشتر.

اگرچه، برخی عوامل مؤثر سازمانی و مدیریتی معمول شدند، اما هنوز اختلافات زیادی بین انگیزه‌های مدیران و شرکتها وجود ندارد. با آنکه اختلاف میان این دو بسیار اندك است لکن اثرات روانشناسی آن را بر مردم نباید از نظر دور داشت.

همان‌گونه که در فصل یك بررسی شد، کدهای تصمیم‌گیری فردی را در ژاپن، نمی‌توان به عنوان تحرك، ابتکار و شهامت تعبیر نمود. پیروی یك فرد از یك سیستم یا موضوع، ممکن است به پیروی شرکت از آن امر منجر گردد. این مسأله، در واکنش زنجیره‌ای سرمایه‌گذاری، برای مثال در جهت تأمین تجهیزات، توسط شرکتهای ژاپنی مشهود است. به طور کلی، شرکتهای ژاپنی از رهبری گروهی برخوردار هستند نه فردی. اینك این سؤال مطرح می‌شود که پیروی فردی، چگونه به پیروی گروهی می‌انجامد و از چه طریقی در یك سازمان، فعالیت یك فرد به فعال شدن جمع تبدیل می‌شود.

به طور کلی، نمی‌توان از یك مجموعهٔ غیرابتکاری، مجموعه‌ای از کدهای تصمیم سازمانی، ابتکاری و تحرکی را استنتاج نمود و مجموعهٔ کدهای تصمیم فردی را محفوظ نگه داشت. به‌طوری که نمودار ۳ـ۴ نشان می‌دهد، فرایند تبدیل کدهای تصمیم آحاد افراد به کدهای فعال

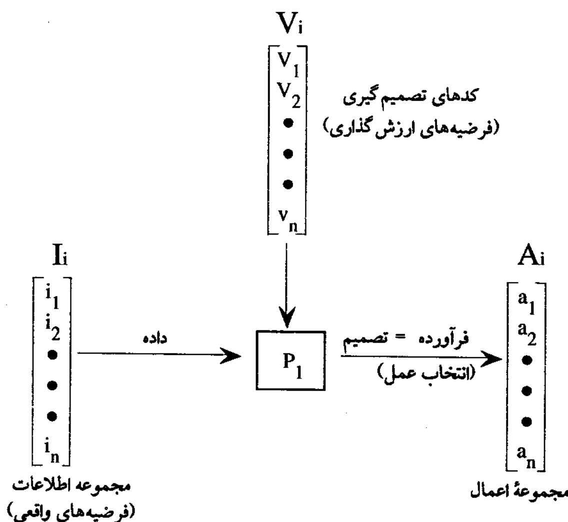


نمودار ۳ ـ ۴. تغییر شکل کدهای تصمیم‌گیری

شرکت، ضروری می‌باشد؛ و یك ابزار سازمانی، برای انجام این تحول موردنیاز است.

به تجزیه و تحلیل خود باز می‌گردیم. سیستم ترکیبی P، p_i کوچکترین واحد تصمیم‌گیری سازمانی هستند. تصمیمات متخذه، توسط کوچکترین واحدها، منجر به تصمیمات گروهی و سازمانی می‌شوند. به همین صورت، کدهای کوچکترین واحدها، در کدهای گروهی، و کدهای گروهی در کدهای شرکت ادغام می‌شوند. این واحدهای کوچك تصمیم‌گیری، همهٔ پرسنل سازمان هستند که در تجزیه و تحلیل‌های ما، به عنوان متغیرهای مستقل شناخته می‌شوند.

نمودار ۴ـ۴، نمونه‌ای از تصمیم‌گیری‌های فردی (p_i) را نشان می‌دهد که می‌تواند نقطهٔ آغازی برای مباحثات مشروح کدهای فردی باشد. در این نمودار، p_i به عنوان فرد، کوچکترین واحد



نمودار ۴ ـ ۴. مدل اصلی تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در شرکت است و I_i[1] مجموعه‌ای از اطلاعات، برای تصمیمات اتخاذ شده توسط p_i می‌باشد. درحالیکه A_i[2] مجموعه‌ای از تعداد اعمالی است که یکی از آنها توسط p_i در مرحله تصمیم‌گیری انتخاب می‌شود. این طرح، شامل عوامل فرهنگی و اجتماعی است که ارزش سیستم فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مسیر اقدام وی را تعیین می‌نماید. این عوامل که مجموعه‌ای از فرضیه‌های ارزش‌گذاری و کدهای تصمیم‌گیری هستند، با V_i[3] مشخص می‌شوند و مأخذ بررسی‌های ذیل خواهند بود.

هماهنگی براساس همگونی

انزوای طولانی ژاپن، به گونه‌ای بوده است که حتی با کره‌ای‌ها نیز که دارای زبان و تفکر مشترك و هماهنگی‌های اجتماعی زیادی بودند، هیچگونه ترکیب و امتزاجی نداشته‌اند. هرقدر در جامعه‌ای همگونی بیشتر باشد، اهمیت برقراری روابط میان افراد، بیشتر خواهد بود. در این حالت، عدم برقراری رابطه و انزواطلبی، مسائل و مشکلاتی را می‌تواند ایجاد کند.

در شرکتها، افراد تازه استخدام شده از سوی رؤسای خود، «بیگانگان» نامیده می‌شوند و همانطوری که در فصل یك مشاهده شد، هویتی مخالف را در شرکت تشکیل می دهند. به گونه‌ای که در فصل پیشین آمد، در شرکتها، با این افراد به عنوان اشخاص بیگانه رفتار نمی‌نمایند. اما تا اندازه‌ای سعی می کنند که آنان را مطابق میل خویش، با سایرین وفق دهند. به این دلیل، مدیریت، این موضوع را با اهمیت ویژه‌ای برای تماس شخصی با کارمندان، قرار می‌دهد. نمودار ۵ـ۴، فهرستی از مواردی را که رؤسای شرکتهای کوچك و میانی، سعی در تماس بیشتر با کارمندان خود دارند، به ما ارائه نموده و تفاوت شرکتهای ژاپنی را با همتایان خود در غرب، مشخص می کند.

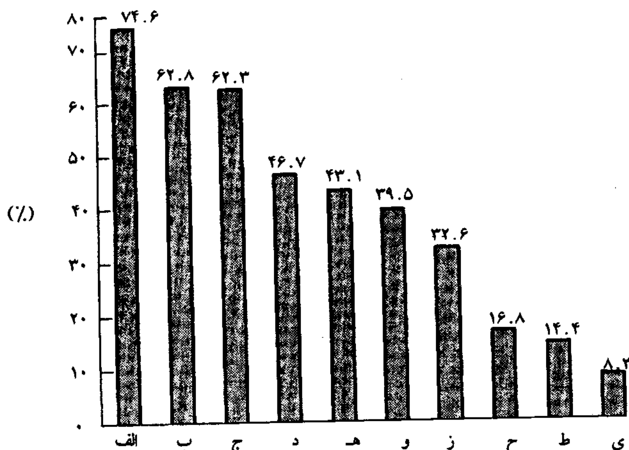
پدرسالاری و ارشدیت

ترکیب پدرسالاری و قرابت‌گرایی، همچنین نیاز شرکتها به حفظ کارگران ماهر و مدیران باکفایت، که در اوایل مرحلهٔ سیستم اقتصادی ژاپن بندرت یافت می‌شدند، منجر به ظهور سیستم استخدام دائمی و در نهایت باعث برقراری روابط دائمی، میان اعضای دائمی شد؛ و از این رو، سیستم ارشدیت ـ هماهنگ‌ترین و مقبولترین سیستم که از طریق آن کنترل سازمانها اعمال می‌گردد ـ به وجود آمد. شناسایی سازمان و وفاداری نسبت به آن از نتایج مستقیم استخدام دائمی است.

1. Information
2. Action
3. Value Premises

تمرکز قدرت و اطاعت

ژاپنی‌ها، در برابر قدرت، انعطاف‌پذیری و اطاعتی تقریباً کورکورانه از خود نشان می دهند که یکی از جلوه‌های آن، شاید احترام بسیار زیادی است که مرئوسان نسبت به رؤسای خویش ابراز می‌نمایند، اما آنها بندرت نسبت به حکومت مطلقه یا دیکتاتوری که در سایر کشورهای آسیایی وجود دارد، تن درمی‌دهند. این پدیده‌ها، به صورت عوامل تشریفاتی و الگوهایی که باید رعایت گردند، درآمده‌اند. ماهیت جزیره‌ای ژاپن و انزوای آن در طی قرون متمادی، این الگوها را بیش از پیش متجلی و بارز ساخته است. این مشخصات، غالباً به نوعی تشریفات مذهبی منتهی شده‌اند که احترامی بیش از حد برای گذشتگان، که به نوعی چاپلوسی و تملق تبدیل شده، قائل هستند. به گونه‌ای که مردم، غالباً نسبت به اینکه خود را «نخستین پیشگام» بدانند، بی‌میلی نشان می‌دهند.



الف ـ رفتار یکسان با همه کارکنان
ب ـ با همدیگر به پیک‌نیک رفتن
ج ـ استقبال مثبت از مشورت کارکنان
د ـ نشان دادن رهبری ازطریق کار زیاد
هـ ـ موافقت با واسطه‌گری برای ازدواج کارکنان در صورت درخواست
و ـ حضور مثبت در مراسم عروسی کارکنان و تدفین خانوادهٔ آنها
ز ـ برگزاری مراسم صبحگاهی با کارکنان
ح ـ ترغیب و کمک به فعالیت‌های کلوپ کارکنان
ط ـ معاشرت با کارکنان بعد از پایان ساعت کار
ی ـ دعوت کارکنان به خانه
مأخذ: اطلاعات تومین، بانک تومین توکیو، نوامبر ۱۹۸۳.[1]

نمودار ۵ـ۴ . برای توسعه مناسبات دوستانه با کارمندانتان چه اقداماتی می کنید؟ (رؤسای شرکتهای کوچکتر)

1. Tomin Information, Tokyo Tomian Bank, November, 1983.

۴-۴. تصمیم‌گیری گروهی

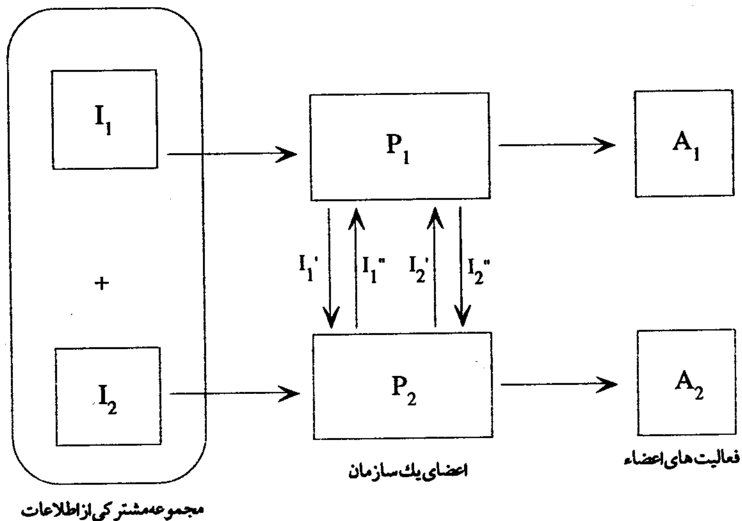
به جرأت می‌توان گفت که تقریباً همهٔ تصمیمات ژاپنی‌ها در هر سازمانی، محصول تفکر گروهی است. و توافق گروهی، از سیستم ارزشی اجتماع ناشی می‌شود.

در این بخش، فرایند اطلاعات که درپشتِ تفکّر قرار دارد، مورد بحث قرار خواهد گرفت. تصمیم فردی را می‌توان، محصول سیستم‌های ارزشی و آگاهی فردی قلمداد کرد. سیستم‌های ارزشی، قبلاً تحت عنوان «کدهای تصمیم‌گیری» مورد بحث قرار گرفت. دانش و آگاهی‌های فردی را اطلاعات می‌نامیم. در اینجا، این سؤال مطرح می‌شود که شرایط لازم برای یك گروه، برای نیل به یك موافقت عمومی چیست؟

فرض می‌کنیم که دو نفر برای همکاری با یکدیگر، در جهت یك هدف مشترك، ازطریق تقسیم کار، گروهی را تشکیل می‌دهند. طرز تفکر و اندیشهٔ موافقت عمومی به این صورت است: اگر من هم بجای تو بودم، همین کار را انجام می‌دادم. شرط لازم، برای این مسأله، این است که آنان دارای کدهای تصمیم‌گیری و اطلاعات مشابه باشند.

در یك سازمان، همان‌طور که تاکنون بیان گردیده است، کدهای تصمیم‌گیری، به یکدیگر نزدیك‌اند. این امر، به دلیل استخدام دائمی و همگونی طبیعی اجتماع می‌باشد. شاید به این دلیل، منطقی ومعقول است که افراد یك گروه در صورت داشتن اطلاعات مشابه، تصمیم مشابهی را اتخاذ می‌نمایند.

نمودار ۶-۴، مکانیسم اساسی اجماع گروهی را بر مبنای شرایطی که به تفصیل بیان شد نشان می‌دهد. در اینجا، P_1 و P_2، مشخصهٔ دو عضو گروه هستند که دارای کدهای تصمیم‌گیری مشابه



نمودار ۶-۴. شکل‌گیری اجماع گروهی

می‌باشند. A_1 و A_2 به ترتیب، فعالیت‌های آنان را نشان می‌دهند. لازم به ذکر است که تقسیم کاری در میان آنان کامل بوده، از این رو A_1 و A_2، مستقل از یکدیگر هستند. I_1 و I_2 مجموعه‌ای از اطلاعات هستند که به ترتیب توسط P_1 و P_2 برای انجام A_1 و A_2 مورد استفاده قرار می‌گیرند. قبل از اینکه P_1 تصمیمی را اتخاذ نماید، می‌بایست، مجموعه‌ای تقریباً کامل از اطلاعات (I_1) خویش را به آگاهی P_2 برساند تا بتواند با او به توافق برسد.

به صورتی که در اینجا مطرح است، چنانچه A_1 و A_2 مستقل از یکدیگر باشند، مسیری ارتباطی میان P_1 و P_2 ایجاد می‌شود. این مسیر که، در نمودار با I'_1 نشان داده شده است اضافی به‌نظر می‌رسد. اما همان‌گونه که در نمودار I''_1 توصیف شده، اگر تفاهم و توافق P_2 در موردی، قبل از انجام هر اقدامی به P_1 منتقل گردد، P_1 با هیچگونه اعتراضی از جانب P_2، در مورد اجرای A_1 مواجه نمی‌شود. این احتمال وجود دارد که P_2، P_1 را از حمایت اخلاقی و یا مساعدت فیزیکی برخوردار کند.

همان‌گونه که I''_1 و I''_2 در نمودار نشان می‌دهند، دلیل دیگر این توافق، از جانب هر یك از طرفین، یکنواختی و همبستگی اجتماعی به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه است که عضو یك گروه یا یك سازمان را ملزم به تأیید یا تضمین تصمیم خویش، توسط سایر اعضاء می‌نماید. به هر تقدیر، این دو عضو در واقع، سازمانی را تشکیل داده‌اند که مرکب از چند جزء می‌باشد. یعنی A_1 و A_2، مستقل از یکدیگر نیستند. بعلاوه، به طوری که در بخش بعدی توضیح داده خواهد شد، تقسیم کاری در این سازمانها، مبهم‌تر از سازمانهای غربی است که بطور طبیعی اعضای سازمانهای ژاپنی را بیشتر به یکدیگر متکی می‌سازد. این وابستگی، نتیجهٔ طبیعی انتقال فرآیند اطلاعات از P_1 به P_2 یا بالعکس است که اهمیت زیادی دارد. با این وجود، تبادل اطلاعات بین اعضاء یك فرصت مناسب برای کسب همان مجموعهٔ اطلاعاتی است که شرایط لازم را برای دستیابی به موافقت عمومی به وجود می‌آورد.

اگر کدهای هر دو را یکسان تصور نکنیم، این فرآیند اطلاعات، برای موافقت عمومی ضرورت کمتری پیدا خواهد کرد. مذاکرات لازم میان سیستم‌های ارزشی مختلف، تأکید بیشتری بر این فرآیند دارد. البته در عمل، حتی در جامعهٔ همگن ژاپن، سیستم‌های ارزش فردی با یکدیگر اختلاف دارند. در مواردی که اختلاف نسبتاً زیاد است، فرآیند تبادل اطلاعات، ظریف‌تر و دقیق‌تر می‌گردد و هر عضو گروه، می‌بایست اطلاعات را با مهارت تدوین نماید تا با سایرین به توافق برسد. به همان‌ترتیب که اعضاء افزایش می‌یابد، این مرحله دشوارتر و اتلاف وقت بیشتری را موجب می‌شود.

از این رو، روش تحصیل موافقت کلی اطلاعاتی، مجموعهٔ بزرگی از اطلاعات مستند و شفاهی

را ارائه می‌دهد. در نتیجه، مشارکت تمامی اعضاء درمرحلهٔ تصمیم‌گیری را به دنبال خواهد داشت. زمانی که موافقت عمومی حاصل شد، اقدامات حاصله از آن بی‌نهایت سریع صورت می‌گیرد.

پیامد مهم دیگر ناشی از موافقت عمومی، میزان تصمیم گروهی است که در اصل از شرایط لازم، برای نیل به یك موافقت کلی می‌باشد. به منظور اینکه اعضای گروه، تا آنجا که ممکن است، اطلاعات مشترکی داشته باشند، تعداد آنها، نمی‌بایستی بیش از اندازه باشد. مورد زیر ازگزارش OECD اقتباس گردیده که این موضوع را روشن می‌سازد.

نمونه‌ای از ژاپن

تصویر بعدی، نشان دهندهٔ اموری است که با موارد معمولی تفاوت بسیار دارد و مربوط به یك شرکت ژاپنی است که حدود دو هزار پرسنل در اختیار دارد و اخیراً از وابستگی به شرکت دیگر درآمده و استقلال پیدا کرده است. آنچه در گذشته توسط مدیریت جدید بررسی می‌شد، نه تنها هرج‌ومرج نبود، بلکه بالعکس سازماندهی دقیق و انضباط بوده است.

هدف اساسی مدیریت، از تلاشهایش در توسعهٔ دیدگاههای مثبت‌تری نسبت به کار، این بود که هر کارگری را قادر سازد تا اولویتهای مربوط به خود را در گروه اصلی خویش، درك نماید. یعنی آنچه که می‌بایست در جهت گروه خود انجام دهد، با عملکرد عالی توأم باشد.

استراتژیهای مدیریت، برای نیل به این مشارکت شخصی که سهل و در عین حال ممتنع است، به شکل مناسبی در این ترجمه بیان شده که عین آن نقل می‌گردد:

۱. ابتدا، گروهی تا حد ممکن کوچك، تشکیل دهید. اگر گروه از نظر شالودهٔ سازمانی بزرگ به نظر می‌رسد، آن را به ۱۰ نفر یا کمتر کاهش دهید. اعضاء در گروههای کوچکتر، استقلال و شخصیت خود را حفظ کرده، همچنین با تخصص‌ها و مهارت‌های تکنیکی خود سایر اعضای گروه را یاری نماید.

۲. برای هر گروه، امکان ارزیابی اهدافش را فراهم نموده و چگونگی تنظیم آن اهداف را مشخص نمایید تا هر عضو به آسانی و آشکارا دریابد که چه کاری باید انجام دهد. ضمناً، برای هر گروه، هدفی را مشخص نمایید که به آسانی قابل توجیه باشد. سپس اجازه دهید که هر عضو با بیان خود آن را تعبیر نماید. این هدف را، به سمت اهداف عملیاتی، که تمامی اعضاء آن را درك می‌کنند، سوق دهید. پس از اینکه این اهداف و چگونگی نیل به آنها مورد بحث قرار گرفت، گروه، خود را متعهد به اجرای آن خواهد دانست.

۳. اطمینان حاصل کنید که گروه، دارای یك مسئول است. بهترین مسئول توسط مدیر مافوق تعیین می‌شود و از این رو، مورد حمایت و اعتماد او خواهد بود. نوع وظایف عملیاتی از سوی مسئول گروه معین می‌گردد. او آنچه را که قادر باشد، انجام خواهد داد تا اعضاء را از ضرورت

خلاقیت و ابتکار در امور آگاه سازد. وی ایده‌ها و ابتکارات جدید را در تمامی مراحل، تشویق و ترغیب نموده، برای حل مسائل گروهی از مباحثات و مذاکرات پشتیبانی می‌نماید.

۴. نتایج به دست آمده توسط گروه، می‌بایست بسرعت ارزیابی و اجرا گردد. این، یك امر اساسی است که ارتباط میان اعضای دو گروه، باید دوستانه و غیررسمی باشد. دستاوردهای گروهی و کمك‌های فردی، باید برای همه آشکار باشد. و این البته، از وظایف مسئول گروه است که اطلاعات را برای امکان این بررسی، آماده نماید. سپس، گروه باید با اقدامات اصولی موافقت نماید. یك سیستم اطلاعاتی در داخل گروه، نشان دهندهٔ پیشرفت حاصله می‌باشد و پیشرفت مورد انتظار، اعضاء را تشویق و روحیهٔ آنان را تقویت می‌نماید.

۵. تشویق دوجانبه و مباحثات مؤثر، میان مسئول و اعضای گروه امری ضروری است. وظیفهٔ گروه تنها به حل مسائل ویژه و تلاش برای نیل به اهداف معمول محدود نمی‌شود، بلکه توسعهٔ گروه و اعضای آن را نیز شامل می‌گردد. بعبارت دیگر رشد گروه نه تنها به مفهوم افزایش مهارت در فرایند تولید، بلکه تفاهم و پذیرش میان هر یك از اعضاء و گروه نیز خواهد بود؛ که برای رسیدگی به این موارد باید زمان بیشتری اختصاص داده شود. در این صورت، اعضاء به پیشرفت خویش علاقه‌مند گردیده و در امور شرکت و اخذ تصمیمات، مشارکت می‌نمایند.

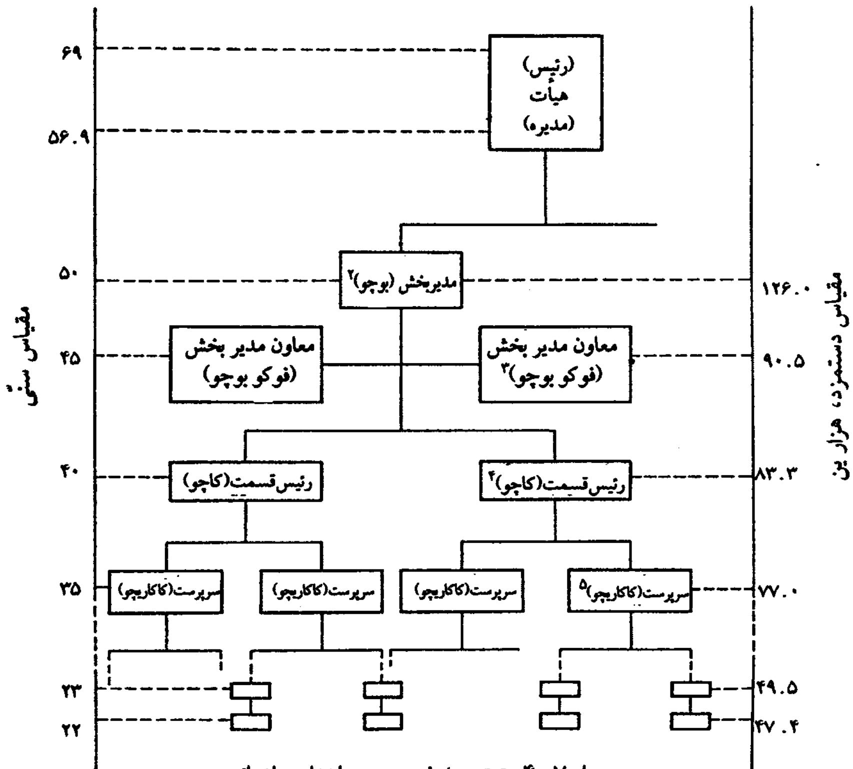
همزمان با این برنامه‌ها و با ارائه انگیزه‌های جدید گروهی، شرکت به مدت چهار سال، به طور متوسط با افزایش بازدهی سالانه به میزان ۱۵ درصد، روبه‌رو گردید. تجزیه و تحلیل این افزایش بازدهی، حاکی از آن است که در حدود ۵ درصد از آن را باید به سیاست «گروههای کوچك» نسبت داد.

این نوع فعالیت در گروههای کوچك که Qc Circle نامیده می‌شود، بهترین نمونهٔ ارائه شده، توسط جنبش کنترل کیفیت است و همان روش اصلاح شدهٔ جنبش کنترل کیفیت در ایالات متحده آمریکا است که در اوایل دهه ۱۹۶۰ در ژاپن آغاز شد. در آمریکا، این جنبش به کارخانه‌ها محدود می‌شود؛ در حالی که در ژاپن در حد وسیع‌تری گسترش یافته و همهٔ اعضاء از رئیس کارخانه تا کارگران واحدها را شامل می‌گردد، تا بتوانند در این امور شرکت نمایند.

رمز موفقیت دوایر کنترل کیفیت، سرکارگرانی هستند که یك گروه ده نفری را اداره می‌کنند. بنابراین، آموزش و حمایت این سرکارگران، امری ضروری است. به این معنی که اگر این استراتژی را که تعداد اعضای یك گروه را محدود می‌کند، با «مدیریت خطیِ از بالا به پایین[1]» در غرب مقایسه کنیم، با فلسفه‌ها و اصول سازمانی مختلف مواجه خواهیم شد. یك مثال فوق‌العاده، در

1. Span of Control.

مورد شرکت «آنجل ایندااستریز»[1] می‌باشد که در نزدیکی کیوتو واقع شده و تعداد کارکنان آن،



نمودار ۷ ـ ۴. ترتیب ارشدیت و ساختار سازمانی

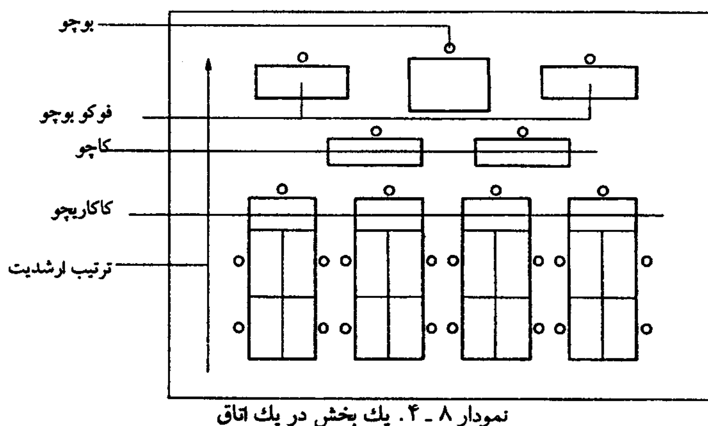
جدول ۲ـ ۴. ساختار سنی هیأت

سمت	سن
رئیس کل	۶۹
مدیر اول	۶۱
مدیر دوم	۶۲
:	:
:	:
:	:
مدیر سی و دوم	۵۱

1 Angel Industries.
2. Buchoh.
3. Fuku Buchoh.
4. Kachoh.
5. Kakarichoh.

همیشه زیر ۵۰ نفر حفظ شده است. زیرا به اعتقاد رئیس شرکت، این رقم، حداکثر تعداد پرسنلی است که وی قادر است نسبت به آنان شناخت کامل داشته و آنها را بخوبی اداره نماید. هنگامی که شمار پرسنل از ۵۰ نفر تجاوز کند، تعدادی از آنان منشعب شده، شرکت فرعی را تشکیل می‌دهند.

با وجود شباهت‌های اساسی، در میان شرکتهای ژاپنی و اروپایی، یك تفاوت اساسی وجود



نمودار ۸ ـ ۴. یك بخش در یك اتاق

دارد. در غرب، عبارت «مدیریت خطی از بالا به پایین» اندازهٔ گروه را مشخص می‌نماید و کنترل از بالا به پایین انجام می‌گیرد. در حالی که در سیستم ژاپنی، دستیابی به موافقت گروهی اندازهٔ گروه را مشخص می‌نماید و موافقت عمومی از پایین به بالا انجام می‌پذیرد.

۴ـ۵. تصمیم‌گیری سازمانی

نمودار ۴ـ۷، برآورد سلسله مراتب ارشدیت و حقوقهای یك بانك بزرگ را در خلال سال ۱۹۶۸ نشان می‌دهد. موفقیت شغلی بالاتر، توأم با سن بالاتر و حقوق بیشتر است. جدول ۲ـ۴، ساختار سنی مدیران همان بانك را نشان می‌دهد. در آوریل ۱۹۸۸، مؤسسه مدیریت کارگری و اداری، نتایج ارزیابی سال۱۹۸۷ در مورد حقوقهای شرکتهای بازرگانی بزرگ را که دارای بیش از هزار کارمند بودند، اعلام نمود. طبق نتایج بدست آمده، میانگین حقوق سالیانهٔ مدیران بخش اداری، بالغ بر نه میلیون و پانصد هزار ین، حقوق رؤسای بخش، بالغ بر هفت میلیون و سیصد هزار ین، و حقوق سرپرستان بالغ بر پنج میلیون و پانصدهزار ین بوده است. فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در سن

۳۵ سالگی، به‌طور متوسط پنج میلیون و یکصدهزار ین دریافت می‌نمایند. در حالی که فارغ‌التحصیلان دبیرستانی چهارمیلیون و هفتصد هزار ین و فوق‌دیپلم‌ها، چهار میلیون و یکصدهزار ین دریافت می‌کنند. ویژگی برجستهٔ طرح اداری ژاپن این است که طبق جدول سازمانی، کلیه کارمندان اعم از تمامی سطوح، در سالن بزرگی، پشت میزهای خویش به انجام وظایف خود مشغولند. این روش در نمودار ۸ـ۴، ترسیم شده است.

این طرح اداری، مناسب با ضرورتهای اطلاعاتی موردنیاز برای پیشبرد موافقت گروهی، و همچنین طرز تفکر ژاپنی بوده است که در جهت هماهنگی با اصل کار گروهی، بر مبنای منافع جمعی استوار است. سیستم ادارهٔ ژاپنی، بنحوی عمل می‌کند که یك کارخانه برای ارائه تصمیمات، اطلاعات موردنیاز را، چه به طور شفاهی و چه کتبی، سلسله‌وار، از یك میز به میز دیگر انتقال می‌دهد. اگر کارگران در قسمت‌های مختلف باشند، هزینهٔ این نقل و انتقال اطلاعات، بیشتر خواهد شد.

رابطهٔ مسئولیت و اختیار

در اینجا، اختیار به عنوان نوعی کنترل می‌باشد. کنترل به خودی خود، نفوذ و تأثیر در رفتار دیگران است. طبق «تئوری پذیرش»، اختیار زمانی مؤثر است که میزان آن متناسب با مسئولیت باشد. همانطوری که قبلاً گفته شد، سیستم P، مجموعه‌ای از افراد تشکیل دهندهٔ شرکت است؛ اما بدون تفکیك منطقی وظایف شرکت یا بعبارت دیگر، حدود وظایف فردی مبهم است، در حالی که، امکان دارد اصولاً مفهوم «منطقی بودن» در ژاپن، با مفهومی که در غرب دارد متفاوت باشد.

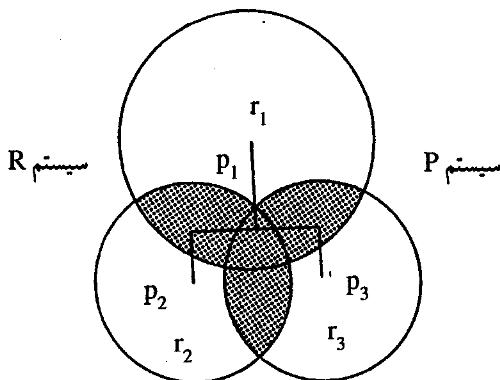
جدول ۳ـ۴، تصویری از مبهم بودن حدود وظایف در شرکتهای ژاپنی را نشان می‌دهد. این جدول، همچنین روشن می‌سازد که در شرکتهای غربی، حساسیت بیشتری در مورد تفکیك و تعیین حدود وظایف مشاهده می‌شود. نمودار ۹ـ۴ نیز، این مفهوم را به طور مختصر بیان می‌کند.

جدول ۳ـ ۴. وضعیت تحلیلی مشاغل در ژاپن (٪)

طبقه‌بندی مشاغل	تحلیل از ژوئن۱۹۷۲ تا دسامبر۱۹۷۲	قبل از دسامبر۱۹۷۱	تحلیل کنونی	برنامه‌ریزی کنونی	بدون برنامه
دفتر شرکتهای داخلی	۹/۸	۵/۴	۴/۴	۲۷/۷	۵۲/۷
مهندسی	۱۱/۳	۵/۹	۴/۵	۳۰/۴	۴۷/۸
عملیاتی	۱۱/۲	۵/۶	۳/۵	۳۱	۴۸/۷
دفتر شرکتهای خارجی	۱۵/۷	۱۷/۶	۱۱	۲۹/۲	۲۶/۵
مهندسی	۱۶/۴	۱۹/۱	۹	۲۹	۲۶/۶
عملیاتی	۱۵/۴	۱۸/۲	۹/۵	۲۸/۵	۲۸/۵

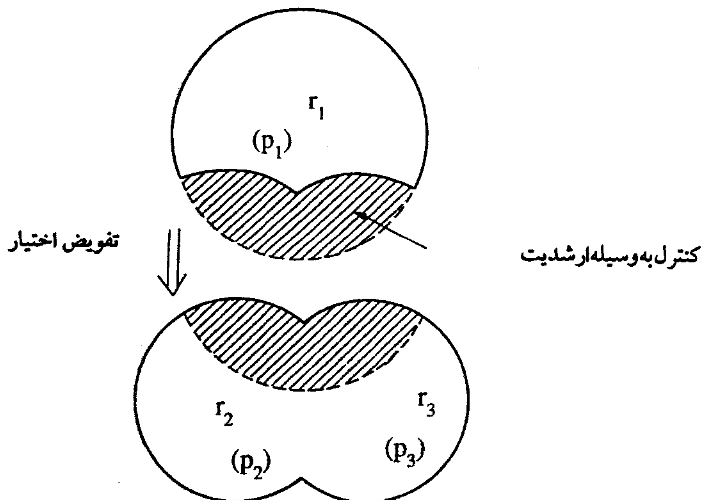
شرکتهای خارجی عبارتند از شرکتهایی که در ژاپن کار می‌کنند و تعداد کارکنان آنها بیش از ۳۰ نفر و بیش از ۲۰٪ سرمایه‌های آنها خارجی می‌باشد.
ماخذ: همان مأخذ جدول ۱ ـ ۳ و ۷ـ ۳.

در اینجا P_1 مافوق P_2 و P_3 می‌باشد. همان‌گونه که نشان داده شده است، نقش هر سه عضو، با یکدیگر ارتباط دارد. در نتیجه، فعالیت P_1 بیشتر به حفظ و تقویت هماهنگی گروه، اختصاص می‌یابد. کنترل امور شرکت نیز، نتیجهٔ همین هماهنگی است.



نمودار ۹ـ ۴. نقش ارتباطی مافوقها و زیردستها

منحصر بفرد بودن سیستم ارشدیت، ناشی از این است که حتی جزئی‌ترین فعالیت P_1، یعنی r_1 نیز، توسط P_2 و P_3 انجام نمی‌شود. این بدان معناست که در شرکتهای ژاپنی، مقامات مافوق،



نمودار ۱۰ـ ۴. تفویض اختیار

بیش از آنچه که در غرب متداول است، می‌توانند اختیاراتی را به مقامات زیردست خود تفویض نمایند؛ و همزمان، کنترل لازم را نیز بر آنان داشته باشند. لازم به ذکر است که مقام مافوق P_1، پس از تفویض این اختیارات نیز، در حد لازم کنترل اوضاع و امور را در اختیار خویش دارد. این امر، فقط در مورد سیستم ارشدیت قابل اجرا می‌باشد. زیرا که این سیستم، خود یك عامل کنترل به شمار می‌رود. نمودار ۱۰ـ۴ نشان دهندهٔ این رابطه است.

اگر موارد مشترکی میان «r_2 و r_1» و «r_1 و r_3» که در نمودار ۱۰ـ۴ با مناطق هاشور زده نشان داده شده‌اند، وجود داشته باشد، برای r_1 یکسان خواهد بود. اکنون بخشهای مربوط به r_1 به P_2 و P_3 واگذار می‌شوند، اما مسئولیت متناسب، هنوز در اختیار P_1 می‌باشد. پس نتیجه می گیریم که اختیار را می‌توان واگذار کرد، اما ارشدیت، غیرقابل تفویض است.

در شرکتهای ژاپنی، مقامات مافوق، غالباً مسن‌تر از زیردستان خود هستند. بنابراین، دو نوع اختیار را باید در این شرکتها مشخص نمود. نوعی از اختیار، به صورت بالقوه یا اساسی و دیگری رسمی یا اسمی است. نوع اول، مربوط به توافق و تصمیم‌گیری گروهی است و از آنجا که وظایف P_1 و P_2 و P_3 با یکدیگر درآمیخته است، مسئولیت گروه برعهدهٔ مافوق خواهد بود. مسأله قابل توجه، تفاوت میان اختیار رسمی و اسمی است که بر مبنای ارشدیت و پدرسالاری استوار است. این موضوع، یك مسئولیت فردی غیرفعال را دربر دارد. گاه، یك اشتباه فاحش در سطوح پایین سازمان که هیچگونه رابطهٔ مستقیمی با مدیریت ندارد، ممکن است به شهرت و آبروی شرکت لطمه وارد سازد. این لطمه، می‌تواند به سطوح بالای سازمان نیز صدمه زده و حتی منجر به استعفای مدیر شرکت شود. بیانات آقای «سی‌جیما»[1]، معاون اجرایی شرکت «سی‌ایتو»[2] در سال ۱۹۷۲، بیانگر نمونه‌ای از این نوع اختیار و مسئولیت است.

هنگامی که یك پروژه، با ناکامی مواجه می‌شود، کسانی که پیشنهاد و اجرای آن را به عهده داشته‌اند، مورد بازخواست قرار نمی‌گیرند، بلکه تمامی مسئولیت آن، متوجه مدیریت می‌شود. اگرچه پاداشها برای پرسنل در سطوح پایین منظور می گردد، اما بازخواست‌ها، متوجه مدیریت خواهد بود. این گونه مسئولیت‌ها و اختیارات درهم آمیخته شده و مسئولیت‌های گروهی را به وجود می‌آورند. این مسئولیت‌های گروهی، بنابر نتیجه‌ای که از آنها مترتب می‌شود، دارای مزایا و یا معایبی خواهند بود. مزایای آن شامل تفویض اختیارات اساسی است که از مسئولیت کامل، جدا بوده و توسط مقام مافوق حمایت می‌شود. این مزایا، منافعی را بویژه به مدیریت میانی اختصاص می‌دهد.

---

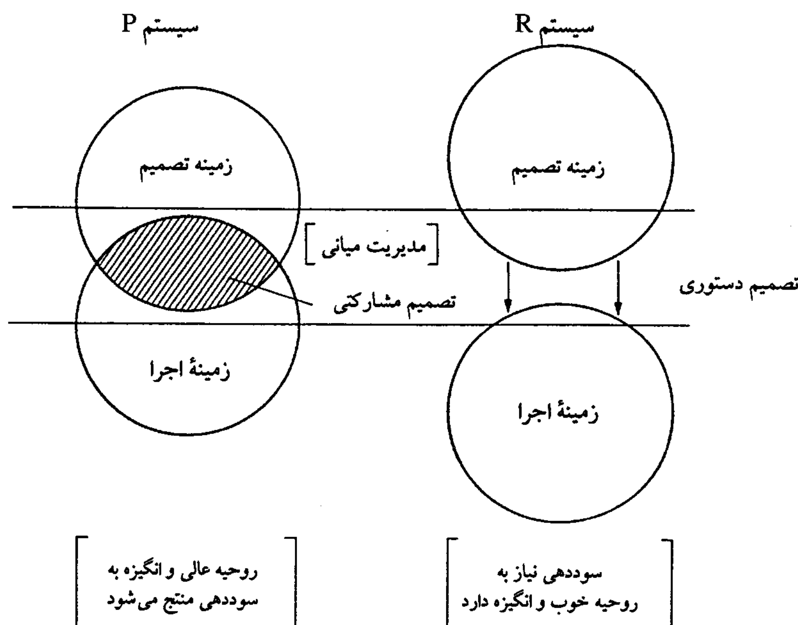
1. Sejima
2. C. Itoh

نقش مدیریت میانی

موافقت عمومی، قبل از اتخاذ تصمیم، مجموعه‌ای از اطلاعات را دربر دارد که قسمت اعظم آن، در بخش اجرایی به وجود می‌آید. بنابراین، تقاضای اطلاعات، مستلزم سوق دادن فرایند تصمیم‌گیری در جهت اجراست. در حالی که نیاز به تصمیم‌گیری می‌بایست برای یکپارچه نمودن استراتژیها در جهت رشد، آشکار شود. نقطهٔ موازنهٔ این دو تقاضای متناقض، در سطح مدیریت میانی قرار دارد. بنابراین، نیروی انسانی زیاد، ساعات کار کارمندان و منابع مدیریت، با توجه به این نوع فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری شده‌اند. طبیعی است که اگر، مدیریت میانی دارای صلاحیت کافی بوده و به امور و وظایف پرسنل تسلط کامل داشته باشد، در این صورت اعمال این سیستم مؤثر خواهد بود.

در شرکتهای ژاپنی، مدیران میانی که تحت آموزش و کسب مهارتهای لازم قرار می‌گیرند، با توجه به سیستم چرخشی و استخدام دائمی دارای شرایط لازم هستند. از این رو، مهم‌ترین عامل شایستگی ساختار مدیریت ژاپنی، مشارکت مدیران میانی در مسائل اساسی شرکت است.

عدم اتلاف وقت، بیان مراحل تصمیم‌گیری و اجرای امور، در نمودار ۱۱ـ۴ مشاهده می‌شود. این امر، مؤید وجود روحیهٔ بالا و داشتن انگیزه، چه در سطح مدیران میانی و چه درمیان پرسنل رده‌های پایین‌تر می‌باشد. با اعمال این روش، می‌توان انتظار سوددهی و بازدهی داشت. در حالی



نمودار ۱۱ـ ۴ . نقش مدیریت میانی

که در غرب، تفکیك تصمیم گیری از اجزاء، بدین مفهوم است که روحیه و انگیزه، صرفاً برای افزایش سوددهی مورد توجه قرار می گیرد.

اگر بگوییم که مدیریت میانی در ژاپن، مبتکر شهامت و فعالیت بوده است، چندان مبالغه آمیز نیست. زیرا آنان از نظر مسئولیت، مورد حمایت رؤسای مافوق خود قرار دارند. یك نمونهٔ بارز آن، مشارکت میان «جنرال موتورز و ایسوزو»[1] است که در سال ۱۹۷۱، توسط دو عضو مدیریت میانی شرکت ایتو پیشنهاد و ترتیب داده شد. این مشارکت، یکی از بزرگترین قراردادهای بین‌المللی است که تاکنون توسط یك شرکت ژاپنی به عمل آمده است. در این مورد، به نقل از آقای «سی جیما» چنین آمده است:

«درخلال دوسال گذشته، شرکت ما پروژه‌های متعدد و مهمی را اجرا کرده است که هیچیك از آنها با تصمیم مقامات بالا نبوده است. کلیهٔ این پروژه‌ها، توسط مدیریت میانی پیشنهاد گردیده و مقامات بالا، تنها از آن آگاهی داشته‌اند.»

طبق نظریهٔ سی جیما، فلسفهٔ شرکت ایتو، برای تعیین استراتژیها، به قرار زیر است:

الف. توسعهٔ یك استراتژی، با هدف تشکیل یك سازمان برای اجرای آن. همزمان، باید شرایطی ایجاد کرد تا افراد مسئولیت‌پذیر، در بخشهای مختلف اجرا، قادر به انجام وظایف خویش به‌نحو احسن باشند.

ب. مهم‌ترین عامل، توجه به روابط انسانی است. از این‌رو، فعالیت‌های گروهی می‌بایست به‌طور کامل انجام پذیرد.

ج. تفاهم و توافق عمومی میان اعضاء برای مشارکت آگاهانه آنان در امور موردنیاز است.

د. هنگامی که پیشنهادی داده می‌شود، اتخاذ تصمیم در مورد عملی بودن یا عملی نبودن آن، باید بسرعت انجام شود.

ز. وقتی که پیشنهادی با موافقت مواجه شد، مسئولان باید آن را از طریق امور مالی و سازمانی حمایت کنند.

و. هنگامی که یك پروژه، با موفقیت به انجام می‌رسد، مبتکر و مجریان آن می‌بایستی مورد تمجید قرار گیرند و سوابق آنان در بایگانی ثبت گردد.

هـ. در صورتی که اجرای پروژه، با ناکامی مواجه شود، کسانی که پیشنهاد و اجرای آن را برعهده داشته‌اند، نباید مورد مؤاخذه قرار گیرند. بلکه، تمامی مسئولیت‌ها متوجه مدیریت بالا می‌باشد، که با اجرای آن موافقت نموده است. اگرچه پاداشها متوجه پرسنل رده‌های پایین است، اما در مورد مؤاخذه‌ها چنین نیست.

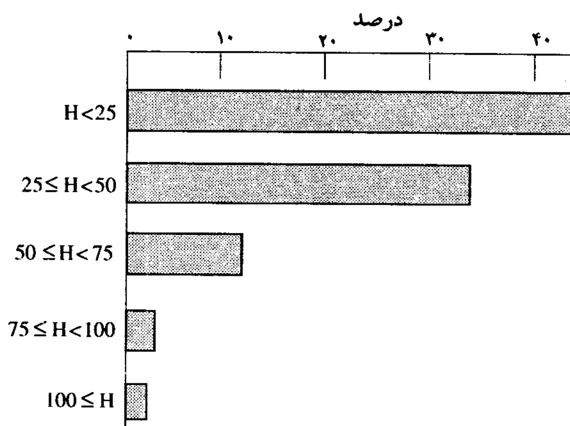
1. General Motors and Isuzu

همان‌گونه که در سیستم رینجی مشاهده شد، نقش اساسی مدیریت میانی در سازمانهای ژاپنی، دارای ریشه‌هایی در سیستم فئودالی ژاپن است. بعلاوه، حقیقت تاریخی دیگری نیز، باید مورد توجه قرار گیرد، و آن تصفیهٔ مدیریت بالا، پس از جنگ جهانی دوم می‌باشد که قبلاً درباره‌اش توضیح داده شده است.

این تصفیه، موجب به وجود آمدن شرایطی شد که مدیران جوانتر و کم‌تجربه‌تر، که در سطوح میانی مشغول بودند، ناگزیر شدند مدیریت شرکتهای ژاپنی را به عهده گیرند. این فقدان تجربه، آنان را موظف نمود تا در تمام موارد با زیردستان خود به بحث و مشورت بنشینند. احتمالاً این امر، در تقویت نقش مدیریت میانی سهم بسزایی داشته است. بنابراین، در حال حاضر، مدیریت میانی در سازمان ژاپنی، بیش از تمامی مدیران، دارای مسئولیت‌ها و مشاغل مختلف است.

از ارقام موجود در نمودار ۱۲ـ۴، می‌توان نتیجه گرفت که این گروه، شام خویش را هرشب در منزل صرف نمی‌کنند. ۵۸/۳ درصد آنان در هفته یك یا دو شب، ۲۸/۱ درصد ۳ الی ۴ شب و ۱۱/۶ درصد ۵ شب یا بیشتر، شام خود را در منزل صرف می‌کنند.

بدیهی است این روش به کانون خانواده آنان لطمه وارد می‌کند. مدیریت میانی ژاپنی، تاکنون این آمادگی را از خود نشان داده است که خود را وقف بقای سازمان نماید. اما در همین اواخر، یعنی در دهۀ ۱۹۸۰، شرکت‌های آنان، سعی در خیانت به این مدیران داشته، رفتاری را در پیش گرفتند که گویی این گروه زائد هستند. بویژه آنکه، دیگر در دائمی بودن استخدام آنان تضمینی وجود ندارد. ما این موضوع را در فصل ۷ بیشتر مورد بررسی قرار خواهیم داد.



نمودار ۱۲ ـ ۴ . میانگین ساعات اضافه‌کاری در هر ماه

ماخذ: نیبون نو چوکن (مدیریت میانی ژاپن)، مجلهٔ اقتصادی ژاپن، ۱۹۸۴.

فصل پنجم

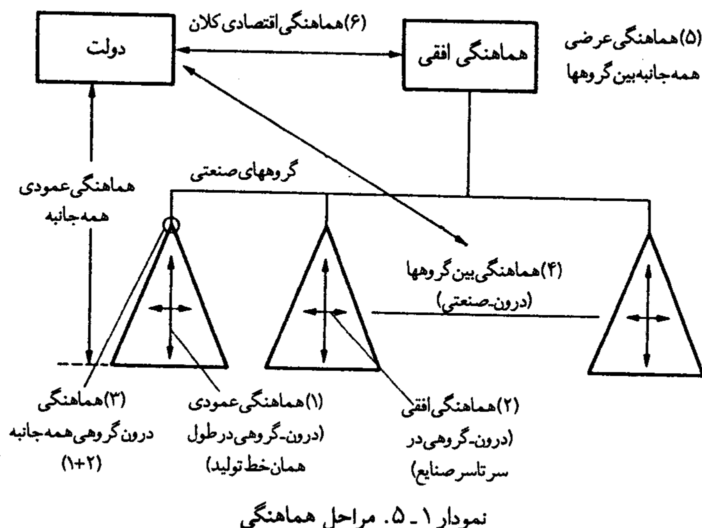
هماهنگی، تصمیم گیری و سیاستگذاری بین صنایع و دولت

وظیفهٔ اصلی مدیریت در یك شرکت، اتخاذ تصمیم صحیح در مورد چگونگی تخصیص مطلوب منابع، برای نیل به اهداف است. آنچه پس از این مرحله مورد توجه قرار می گیرد، حدود این تخصیص و قابلیت کنترل شرکت در این محدوده، با ملحوظ داشتن اولویت اطمینان نسبت به امور بازرگانی می باشد.

یك شرکت، هنگامی که تشخیص دهد موردی سودمند است، نسبت به انجام آن اقدام می نماید. مثلاً گروههای صنعتی که در فصل دوم این کتاب مورد بحث قرار گرفت، به دلیل اینکه وجودشان به نفع شرکتهای عضو هست، وجود دارند. در اقتصاد ژاپنی مراحل معدودی وجود دارد که در آنها تصمیم گیری و سیاستگذاری هماهنگ شده است. نمودار ۱ـ۵ بیانگر این مراحل می باشد.

۱ـ ۵. هماهنگی درون گروهی

شرکتهای بزرگ مادر، در تخصیص منابع، به شرکتهای وابسته و شرکتهای فرعی، از طریق امور مالی و قدرت کنترل اداری، اعمال نفوذ زیادی می نمایند. این موضوع در مورد شرکت میتسوبی توآتسو کمیکالز، در جدول ۱۱ـ۲ مشاهده می شود. جدول ۱ـ ۵، فهرست رؤسای شرکتهای نیپون استیل را نشان می دهد. رؤسای شرکتهای وابستهٔ منصوب شده از جانب شرکت مادر، یعنی نیپون استیل، با علامت ستاره مشخص شده اند. این امر، بیشتر به منظور کنترل است تا هماهنگی.



نمودار ۱ ـ ۵. مراحل هماهنگی

براساس نوشتهٔ مجلهٔ «اکونومیك» مورخ ۶ اکتبر ۱۹۷۶، صنایع سنگین میتسوبیشی، با اتحادیهٔ کارگری خود، در مورد انتقال ۱۱۰ نفر از کارگران خویش، به طور موقت به «ساتوماشینز»[1] به توافق رسید. این بدین مفهوم است که نقل و انتقال کارگران به میزان زیادی در اختیار دو شرکت بوده و مکانیسم بازار کار چندان دخالتی نداشته است.

ساتوماشینز، توسط صنایع سنگین میتسوبیشی حمایت شده بود. در حالی که در بحرانهای شدید مالی و برنامهٔ اصلاحی، ساتوماشینز، ضرورت تأمین نیروی انسانی را، خارج از بازار کار مورد توجه قرار داده بود. نیازهای دو شرکت، سبب انجام دیدارهای دوجانبه گردید. این ارتباط، منجر به ادغام ساتوماشینز و میتسوبیشی ماشین سلز، یکی از انشعابهای صنایع سنگین میتسوبیشی بود، گردید. و در نتیجه این ادغام، یك شرکت جدید، به نام «ماشینهای کشاورزی میتسوبیشی» به‌وجود آمد.

در سال ۱۹۷۴، شرکت ماتسوشیتا الکتریك، ۲ هزار نفر از کارمندان را به طور موقت به فروشگاههای زنجیره‌ای ناسیونال (با نام بازرگانی ماتسوشیتا)، که بالغ بر ۱۸ هزار فروشگاه در سراسر ژاپن است، منتقل نمود. این فروشگاهها، مستقل از یکدیگر بودند، اما بیشتر محصولات ماتسوشیتا را عرضه می‌کردند. با این اقدام، ماتسوشیتا قادر بود تا ۱۵درصد از نیروی کارگری مازاد بر احتیاج خود را در خلال سالهای رکود بازرگانی جذب نماید. شرکت نتیجه گرفت که این بحرانها را نمی‌توان با استراتژی انفعالی دوران رکود حل کرد بلکه باید از طریق استراتژی مثبت توسعهٔ

1. Sato Machines.

جدول ۱ ـ ۵. کمپانی های مربوط به نیپون استیل[1]

نام یا شرکت	مبلغ سرمایه (میلیون ین)	نسبت کالاهای متعلق به نیپون استیل(٪)	تعداد مدیران
* نیس شین سیکو	۳۲۴۰۰	۱۳/۶	۲۶ (۱)**
* اوزاکاسیکو	۲۱۶۳	۳/۵	۲۳ (۴)
* توپی کوگیو	۴۴۵۰	۱۱/۲	۱۹ (۳)
توکای کوگیو	۲۰۰۰	۱۰	۱۰ (۲)
دایواسیکو	۱۵۰۰	۴۴/۹	۱۴ (۵)
سیوبوکو ـ هان	۱۲۳۰	۰/۶	۱۳ (۳)
* دای تتسو کوگیو	۷۵۰	۴۲/۲	۱۲ (۶)
دای دوسیکو	۱۰۰۰۰	۹/۹	۲۴ (۳)
میتسوبیشی سیکو	۴۷۶۷	۱/۶	۲۱ (۰)
آیچی سیکو	۴۷۱۲	۱۳/۶	۱۴ (۰)
* توکوشوسیکو	۹۷۲	۵۴/۸	۱۰ (۷)
نیپون کین زوکو	۱۲۸۰	۱۴/۳	۱۷ (۱)
تاکاساگوتك کو	۱۵۰۴	۱۷/۶	۱۷ (۳)
* دایدوکو ـ هان	۲۲۵۰	۶۹/۹	۸ (۳)
سان کیوکین زو	۱۲۰۰	۱۴/۴	۱۷ (۲)
نیچیا کوگیو	۵۰۰	۴۰	۱۰ (۴)
سوزوموتوکین زوکو	۱۲۰۰	۱۲/۶	۱۶ (۳)
* فوجی سانکی کوکان	۲۰۰۰	۱۰۰	۱۳ (۸)
نیپون ژوکاگاکو	۴۵۰۰	۸/۳	۲۶ (۰)
* نیپون دنکو	۳۰۳۰	۸	۱۷ (۳)
تای هیوکین زوکو	۶۶۰۰	۱۴/۲	۲۴ (۳)
نی تتسو	۲۰۰۰	۳۰	۱۶ (۰)
* کوروساکی یو ـ گیو	۲۴۰۰	۵۲	۱۵ (۶)
نیپون شوکوبای کاکاگو	۳۳۰۰	۲۲	۱۸ (۱)
سی تتسو کاگاکو	۲۵۰۰	۳۴/۳	۱۹ (۵)
* نی تتسو کاگاکو	۷۰۰۶	۲۷/۱	۱۲ (۷)
فوجی سمنت	۱۵۰۰	۵۵	۱۱ (۷)
تای هی کو ـ گیو	۱۸۰۰	۶۰/۸	۲۱ (۵)
فودوکن تسو	۱۶۶۵	۲۲/۲	۱۸ (۴)
* هیروهاتا کایون	۴۱۰	۱۰۰	۱۰ (۴)
* نی تتسو فودوسان	۵۰۰	۱۰۰	۷ (۷)
اسکای آلمی	۸۰۰۰	۱۰۰	۱۳ (۳)
اوزاکا کوزای	۱۲۵۰	۳۵/۲	۱۳ (۰)
نیپون تپان	۹۰	۶۶/۶	۱۲ (۰)

* رئیس کمپانی‌های علامتگذاری شده از نیپون استیل آمده است.

** شماره‌های داخل پرانتز نشان دهنده مدیران از نیپون استیل می‌باشد.

1. Weekly Toyo Keizai, Nov. 24, 1970.

فروش، توسط نیروهای تقویتی، پشت سر نهاد، نه از طریق استراتژی انفعالی دوران رکود.

کسانی که به این شرکت منتقل شدند، نه تنها از کارگران کارخانه، بلکه از اعضای بخشهای غیرمستقیم شرکت نیز بودند. در این مورد، گرچه هریك از این فروشگاههای زنجیره‌ای، مستقل از یکدیگر بودند، اما همهٔ آنها تحت حمایت ماتسوشیتا قرار داشتند. احتمالاً آنها خود، چنین حمایتی را خواسته بودند. این، نمونه‌ای از هماهنگی از طریق ائتلاف عمودی است. غالباً این نوع هماهنگی، به صورت منفی بروز می‌کند. یك نمونه از آن مربوط به ورشکستگی «تویووالو»[1]، تولید کنندهٔ عمدهٔ سوپاپ ژاپن در سال ۱۹۷۶ می‌شود. بدهی‌های فراوان این شرکت به شرکتهای دیگر، که در حدود ۸۸/۲ بیلیون ین بود، وضعیت مالی آن را به مخاطره انداخت. این مورد، دومین نمونه ناکامی در تاریخ آن دورهٔ ژاپن است.

سیاست مالی تویووالو، یك سیاست بی‌طرفانه، مشابه مورد هیتاچی بود که در بخش دوم توضیح داده شد. تویووالو، تقریباً همین مقدار وام، از بانك‌های متعدد دریافت کرده بود. اما به دلیل اینکه دارای یك بانك اصلی نبود، هیچیك از بانك‌ها، پیشقدم حمایت از او نشدند و در نتیجه، با ورشکستگی روبرو گردید. در ژاپن نداشتن یك بانك اصلی برای یك شرکت، مخاطره‌آمیز می‌باشد. اما هنگامی که یك شرکت، دارای بانك اصلی باشد، در کنار استفاده از منابع پولی بانك و دریافت وام، از منابع مدیریت نیز، برخوردار خواهد بود.

اگر بانك‌ها را به عنوان عوامل مهم پشتیبانی مالی از تولید کنندگان درنظر بگیریم، تخصیص منابع، نوع دیگر هماهنگی عمودی محسوب می‌شود.

در گذشته، تعداد معدودی از مدیران بانك‌ها، برای مدیریت به شرکتهای تولیدی منتقل می‌گردیدند. بویژه، در اوایل دههٔ ۱۹۶۰ که شرکت‌های ژاپنی بشدت متکی به وام بودند. این مدیران، معمولاً در سنین بازنشستگی قرار داشتند و به دلیل اجرای طرح تعدیل مدیران رده‌های بالاتر، که نتیجهٔ اعمال سیستم استخدام دائمی بود، از بانك‌ها به شرکتهای تولیدی منتقل می‌شدند. همچنین، این انتقال پرسنلی، یك کانال ارتباطی مؤثر در صنایع بود. البته شرکتهای تولیدی، تمایل چندانی به پذیرش این مدیران نداشتند، اما ترس از بحرانهای مالی، آنها را ناگزیر به این پذیرش می‌نمود.

همان‌گونه که در فصل دوم اشاره شد، نسبت برابری وام حداکثر ۸۰/۲۰ ؛ و هر نوع غفلت، نسبت به برآوردن خواستهٔ بانك‌ها، می‌توانست موجودیت شرکتهای تولید کننده را به خطر بیندازد. در عوض، ایجاد ارتباط حسنه با یك بانك معتبر، تا حد زیادی موجب افزایش اعتبار شرکتهای تولیدی می‌شد. اما به هرحال، پس از آخرین بحران اقتصادی، بانك‌ها تا حدی سیاست خود را

1. Toyo valve.

تغییر دادند. در حال حاضر، بانك‌ها علاوه‌بر مدیران، متخصصان برجستهٔ خود را نیز برای وام‌گیرندگان، گسیل می‌دارند.

بحرانهای اقتصادی، ورشکستگی‌هایی را به بار آورد، و این ورشکستگی خطر به وجود آمدن یك واکنش زنجیره‌ای ورشکستگی، بدلیل ساختار مالی وابستهٔ دوجانبهٔ شرکت‌های مقروض برای بانك‌ها دربر داشت. این مسأله به نوبهٔ خود، سبب ورشکستگی بانك‌ها نیز شد. در حال حاضر، به نظر می‌رسد بانك‌ها، درنظر دارند که ادارهٔ شرکتهای تحت حمایت خود را، مستقیماً به عهده بگیرند و به این منظور، مدیران توانای خویش را، قبل از موعد بازنشستگی به این شرکتها منتقل می‌نمایند. جدول ۲ـ۵، میزان بالای انتقال این‌گونه مدیران را به شرکتهای مختلف نشان می‌دهد. البته، روابط میان تولیدکنندگان و بانك‌ها، می‌بایست از روابط میان شرکتهای مادر و شرکتهای وابسته یا پیمانکاران فرعی، متمایز و مشخص شود. با این وجود، بعضی از شرکتها از قبیل تویوتا، با اعطای وام از محل منافع حاصله خود به سایر شرکت‌ها، نقش بانك‌ها را ایفاء می‌نمایند.

جدول ۲ ـ ۵. مدیران منتقل شده از بانك‌ها[1]

بانك	تعداد مدیرانی* که از بانك‌ها منتقل گردیده‌اند	
	۱۹۷۷	۱۹۷۸
میتسوبی	۶۸	۷۰
میتسوبیشی	۱۳۶	۱۵۶
سومیتومو	۱۱۶	۱۳۲
فوجی	۱۴۸	۱۴۰
سانوا	۸۳	۹۳
دی. کِی. بی	۱۸۲	۱۹۴

* مدیرانی که از بانك‌ها اعزام و مدیر شرکت‌های پذیرنده شدند.

در اوایل دههٔ ۱۹۷۰، قبل از آزاد شدن سرمایه‌گذاریهای بزرگ، تویوتا و نیسان، با عجله میزان خرید قطعات را از عرضه‌کنندگان افزایش دادند. این اقدام، به منظور حمایت از سیستم تولیدشان که بر مبنای «تولیدات خارجی» بود و همچنین ترس از نفوذ و سلطه سرمایه‌گذاری خارجی بر صنایع اتومبیل‌سازی، صورت می‌گرفت.

همان‌طور که در جدول ۳ـ ۵ مشاهده می‌شود، نسبت سهام حفظ شده در شبکه ارتباطی شرکت مادر و شرکتهای انشعابی و شرکتهای مربوطه، و در گروه صنعتی مشابه، در بازار سهام ژاپن

1. Kigyo Keiretsu Soran, Toyo Keizai, 1979.

که اکثراً این‌گونه مؤسسات در آن فعالیت دارند، بسهولت بالا رفت. این امر، بویژه در مورد تویوتا موتورز که سعی دارد روابط نزدیك و وابستگی دوجانبه را در میان اعضای ۱۷۴ شرکت تولیدی تحت پوشش خود، که اتحادیهٔ «کیوهو-کای»[1] را تشکیل می‌دهند حفظ نماید، کاملاً مشهود است.

جدول ۳ ـ ۵. پراکندگی سهامداران[2] (٪)

	۱۹۱۹	۱۹۵۰	۱۹۶۳	۱۹۶۸	۱۹۷۳	۱۹۷۸
دولت و مؤسسات دولتی	۴/۵	۳/۲	۰/۲	۰/۳	۰/۳	۰/۲
مؤسسات مالی	۵/۱	۱۲/۶	۲۱/۴	۳۰/۳	۳۳/۸	۳۶/۶
کارتلهای سرمایه‌گذاری	–	–	۹/۵	۱/۷	۱/۳	۲/۲
دلالان سهام	۰/۹	۱۱/۹	۲/۲	۲/۱	۱/۵	۱/۷
سایر همکاریهای داخلی	۱۵	۱۱	۱۷/۹	۲۱/۴	۲۷/۵	۲۶/۳
همکاریهای خارجی	–	–	۱/۸	۲/۱	۲/۸	۲/۱
مجموع	۲۵/۵	۳۸/۷	۵۳	۵۷/۹	۶۷/۲	۶۹/۱
اشخاص	۷۴/۴	۶۱/۳	۴۶/۷	۴۱/۹	۳۲/۷	۳۰/۸
خارجی	–	–	۰/۳	۰/۲	۰/۱	۰/۱
مجموع	۷۴/۴	۶۱/۳	۴۷	۴۲/۱	۳۲/۸	۳۰/۹
جمع کل	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

در واقع برای هر یك از تولید کنندگان لوازم در «تویوتاسیتی»[3]، که در مجاورت تویوتا موتورز قرار دارد، انجام معاملات بازرگانی با نیسان موتورز تقریباً غیرممکن می‌باشد و آنها با قرار گرفتن در دهکدهٔ دورافتادهٔ تویوتا، از این امر تحریم شده‌اند. این موضوع، نه تنها به مسافت جغرافیایی، بلکه به فرهنگ آنها نیز مربوط می‌شود.

برخی از شرکت‌های بازرگانی، به تولیدکنندگان محصولاتی که بطور انحصاری توسط آنان توزیع می‌شود، کمك مالی می‌نمایند. نمونه‌ای از رابطهٔ فرهنگی عمومی، تخصیص منبع به طریق کنترلی است که در میان تولیدکنندگان و پیمانکاران فرعی دیده می‌شود.

به طوری که در فصل ۲ توضیح داده شد، دوگانگی ساختار اقتصادی ژاپن، به وجود آورندهٔ تعداد زیادی از شرکت‌های کوچك بوده، که بیشترین آنها را می‌توان به عنوان پیمانکاران فرعی

1.Kyoho - Kai
2. Annual of the Tokyo Stock Exchange, 1979.
3. Toyota city.

شرکتهای بزرگ، برشمرد. روابط پیمانکاری فرعی، انواع متعددی از رابطه‌ها را تشکیل می‌دهد. معمولاً این روابط قراردادی نیست، اما تقریباً دائمی می‌باشد. زیرا برای پیمانکاران فرعی، بدون وابستگی به شرکت مادر، ادامهٔ حیات مشکل است.

۲ـ ۵. هماهنگی یکپارچه و افقی درون گروهی

در سالهای ۱۹۷۶ و ۱۹۷۷، در جریان بحران اقتصادی طولانی، پس از بحران نفت، صنایع سنگین میتسوبیشی، با موافقت اتحادیهٔ کارگری، یك هزار تن از کارگران خود را به «میتسوبیشی موتورز کورپریشن»[1] منتقل نمود. میتسوبیشی موتورز کورپریشن، از موقعیت فروش داخلی و خارجی بسیار خوبی برخوردار بود و بعلاوه، یك کارخانهٔ جدید در شهر «اکازاکی»[2]، واقع در منطقهٔ مرکزی جزیرهٔ اصلی «هونشو»[3] ایجاد نموده بود. از این رو، به نیروهای کارگری جدیدی نیاز داشت. کارگران صنایع سنگین میتسوبیشی، اکثراً از یك بارانداز در جزیرهٔ جنوبی «کیوشو»، به آنجا منتقل گردیدند. یك تولید کنندهٔ دیگر اتومبیل، به نام «دای هاتسو موتور»[4] اعلام کرد که در حدود ۵۰۰ کارگر و مهندس، از شرکتهای کشتی‌سازی و چیت‌سازی هیتاچی را می‌پذیرد. این سه شرکت، اعضای «سانسویی ـ کای»[5]، گروه بانکی «سانوا» بودند. در این مورد، دای‌هاتسو نیز ۵۰ کارگر از صنایع فلزی سومی‌تومو را پذیرفت که یك امر غیرمعمول در انتقال کارگران، میان گروههای صنعتی تلقی می‌شد.

در اینجا لازم است توجه کنیم که در مورد شرایط کارگران انتقالی، سوءتعبیر نشود. البته، این کارگران برده به حساب نمی‌آیند. به آنان این فرصت داده می‌شود که میان ادامهٔ اشتغال در شرکت خود یا اختیار شغل در شرکت دیگر، یکی را انتخاب نمایند. اما همان‌گونه که در فصل ۳ مشاهده شد، انتقال از یك شرکت به شرکت دیگر، معمولاً به نفع آنان نخواهد بود. مثلاً ۴۰۵ تن از کارگران کارخانهٔ «سووای شرکت سوپاپ تویو»[6]، در ماه مارس ۱۹۷۷، داوطلبانه این شرکت را به منظور یافتن شغلی در شرکت دیگر، ترك نمودند. شرکت تویو، بخش مشاوره استخدام مجدد را برای حمایت از آنان تشکیل داد. در ظرف مدت شش ماه، ۷۹ درصد از آنان شغل تازه‌ای را پیدا کردند. اما مشاوران اظهار داشتند که در شرکت جدید، اکثریت آنان دوسوم از دستمزد خود را دریافت می‌کنند. این نیز،

---

1. Mitsubishi Motors Corporation.
2. Okasaki
3. Honshu.
4. Daihatsu Motor.
5. Sansui - Kai.
6. Suwa Plant of Toyo Valve Co.

خطر دیگری برای یك شرکت است که متعلق به گروه صنعتی نیست.

در مورد صنایع سنگین میتسوبیشی، کارگران می‌توانستند بدون تحمل ضرر و زیانی، به شرکت دیگری در همان گروه، یعنی میتسوبیشی موتورز منتقل شوند. تنها می‌بایست، محل اقامت خود را تغییر داده و از خانه‌های سازمانی برای سکونت استفاده کنند. تخصیص منبع، البته به جز منابع انسانی نیز، می‌بایست در مورد هماهنگی درون گروهی یکپارچه، مورد بحث قرار گیرد.

قبل از اینکه این مرحله را مورد بررسی قرار دهیم، باید توجه کنیم که یکی از نتایج مهم هماهنگی‌های افقی و عمودی، این امر است که بازار کار و بازارهای محصولات واسطه‌ای در داخل کشور حفظ می‌شود. بنابراین، نفوذ گروههای صنعتی در اقتصاد ژاپن، ممکن است اثرات نامطلوبی بر سایر بخشها داشته باشد.

در اول فوریهٔ سال ۱۹۷۳، دو شرکت «توشیبا کابینت»[1] و «ایس زاکی کابینت»[2] در یکدیگر ادغام شدند. این دو شرکت، از شرکتهای گروه «توکیو شیبا اورا الکتریك» بودند که متشکل از ۶۰ شرکت است. به منظور تقویت این ۶۰ شرکت، یك گروه هسته‌ای شامل رؤسای شرکتها، به نام «توفو ـ کای»[3] تشکیل شد. نخستین اقدام این گروه، تعیین و اجرای حدود فعالیت‌ها یا منابع گروهی بود.

توفوکای، دارای شش گروه فرعی تولید و انتقال نیرو، الکترونیك صنعتی، محصولات مصرفی، لوله‌های تخلیه الکتریکی، فروش و مشارکت با شرکتهای خارجی بود. یك کمیتهٔ اجرایی از نمایندگان شش گروه، جهت پیگیری دو خط مشی زیر تشکیل گردید:

۱. یکپارچه نمودن شایستگی‌های هر گروه و کمك به گروههای توسعه نیافته.

۲. هماهنگ ساختن نظریات همهٔ شرکتهای مربوطه و در جریان امور قرار دادن شرکت مادر، یعنی توشیبا الکتریك.

توشیبا قبلاً عضو گروه میتسویی بوده است. اما پس از جنگ جهانی دوم، تلاشهایی را جهت استقلال خود به عمل آورد. روابط میان توشیبا و دیگر اعضای گروه، چندان مستحکم نبود. اما در سال ۱۹۷۳، توشیبا با توجه و تکیه بر موارد زیر، تصمیم گرفت بار دیگر به گروه «نیموکوکای» یا گروه میتسویی بپیوندد.

۱. در شرایطی که ساختار صنعتی ژاپن در حال تغییر است، مصلحت و منافع ایجاب می‌کند

1. Toshiba Cabinet.
2. Isezaki Cabinet.
3. Tofu-Kai.

جدول ۴ ـ ۵. سرمایه‌گذاری مشترک برای توسعه نفت

(الف) گروه میتسوبیشی		(ب) گروه میتسویی		(ج) گروه سومیتومو	
شرکت توسعه نفت میتسوبیشی با مسئولیت محدود		شرکت اکتشاف نفت میتسویی با مسئولیت محدود		شرکت توسعه نفت سومیتومو با مسئولیت محدود	
تأسیس: ۱۹۷۲		تأسیس: ۱۹۶۹		تأسیس: ۱۹۷۳	
سرمایه پرداخت شده: ۱۵۰۰۰ میلیون ین		سرمایه پرداخت شده: ۱۴/۴۰۴ میلیون ین		سرمایه پرداخت شده: ۹/۴۸۵ میلیون ین	
تعداد سهامداران: ۲۹		تعداد سهامداران: ۴۰		تعداد سهامداران: ۴۲	
سهامداران	درصد سهام	سهامداران	درصد سهام	سهامداران	درصد سهام
مجتمع میتسوبیشی	۲۴	میتسویی و شرکاء	۲۳/۵۴	سومیتومو شوجی	۱۵/۶۶
نفت میتسوبیشی	۱۴/۴۰	مجتمع توسعه نفت ژاپن	۱۲/۲۲	سومیتومو کمیکال	۱۵/۶۶
شرکت معدنکاری و سیمان میتسوبیشی	۱۴/۴۰	معدنکاری میتسویی	۱۱/۰۶	بانک سومیتومو	۷/۵۹
صنایع سنگین میتسوبیشی	۱۴/۴۰	شرکت مهندسی و ساختمانی میتسویی	۱۰/۷۴	صنایع فلزی سومیتومو	۷/۵۹
بانک میتسوبیشی	۴/۸۰	صنایع پتروشیمی میتسویی	۵/۱۰	ایدمیتسو کوزان	۷/۱۲
تراست و بانکداری میتسوبیشی	۴/۸۰	بانک میتسویی	۴/۴۸	تراست و بانکداری سومیتومو	۴/۷۴
شرکت ریونیچی	۴/۴۸	تراست و بانکداری میتسویی	۴/۴۸	بیمه M و F سومیتومو	۳/۹۵
پتروشیمی میتسوبیشی	۴/۴۸	مواد شیمیایی میتسویی توآست‌سو	۴/۴۸	صنایع سنگین سومیتومو	۳/۹۵
بیمه M و F توکیو	۲/۸۸	توسعه ملی میتسویی	۳/۴۸	معادن و فلزات سومیتومو	۲/۳۹
بانک توکیو		صنایع تورای		بیمه عمر سومیتومو	۲/۷۷
(سایر شرکتها)		(سایر شرکتها)		(سایر شرکتها)	
میتسوبیشی الکتریک، میتسوبیشی استیت، شیشه‌سازی آساهی، بیمه عمر میجی، نیپون یوزن، نوشابه‌سازی کرین، فلز میتسوبیشی لوازم خانگی و حمل و نقل میتسوبیشی، فولاد میتسوبیشی و غیره		بیمه عمر میتسویی، بیمه M و F تایشو، معدنکاری و ذوب فلزات میتسویی، صنایع نفت کیوکوتو، بانک اعتبارات درازمدت، بانک صنعتی ژاپن و غیره...		صنایع الکتریکی سومیتومو، نیپون بانک فودوسان، بانک اعتبارات بلندمدت، بانک صنعتی ژاپن، نیپون الکتریک آتاکا و شرکاء، خطوط O.S.K میتسویی، مجتمع کاجیما، کوبوتا با مسئولیت محدود، سیمان سومیتومو و غیره.	

ماخذ: کی گیو. کی رتسوسوران، تریوکی زای، توکیو، ۱۹۷۴.

که از طرف یك گروه صنعتی، حمایت و پشتیبانی شود.

۲. پس از بحران نفت، امور اقتصاد داخلی و بین‌المللی، به طور جدی در معرض تغییر و تحول قرار گرفت. در این شرایط، برای یك شرکت منفرد، جمع‌آوری اطلاعات کافی به منظور تأمین منابع و بودجه و توسعهٔ بازرگانی مشکل شده بود.

معمولاً این نهضت، در سایر گروههای صنعتی نیز وجود داشته است. دلیل آن عبارت از این است که تمامی گروهها سعی می‌کنند در زمینه‌های فعالیت هیچیك از اعضاء با شرکتهای دیگر، اصطکاك پیدا نشود و نوعی توازن یا وضعیت مطلوب در مورد صنایع را به منابع خود اختصاص دهند.

به استثنای تعداد معدودی از شرکتها، از قبیل هوندا و سونی، اکثر شرکتهای بزرگ ژاپنی، به یکی از گروههای صنعتی وابسته هستند. محیط بازرگانی، هرچه بیشتر با عدم توازن مواجه می‌شود و برای یك شرکت، این امر معقولتر و منطقی‌تر به نظر می‌رسد که برای برطرف کردن این بحران، به ایجاد روابط افقی با سایر شرکتهای بخش صنعتی همت گمارد.

یك نمونهٔ مطلوب از این گونه هماهنگی افقی تخصیص منبع، در توسعهٔ انرژی هسته‌ای یا نفتی مشاهده می‌شود که از عهدهٔ توان یك شرکت برنمی‌آید. در این‌گونه موارد، شرکتهای عضو در یك گروه، با هم ادغام شده و شرکتهای مشترکی را تشکیل می‌دهند. جدول ۴ـ ۵، نمونه‌هایی از این موارد را نشان می‌دهد.

۳ـ ۵. هماهنگی یکپارچهٔ درونی صنایع

در ماه آگوست ۱۹۷۰، هشت تولید کنندهٔ عمدهٔ فولاد، موافقت نمودند تا اقدام مشترکی در زمینهٔ خرید ذغال سنگ از ایالات متحده داشته باشند. ذغال سنگ آمریکا، به دلیل کیفیت مطلوب، متقاضیان خرید فراوانی داشت. در نتیجه، از قیمت انحصاری بالایی برخوردار بود. در مواجهه با این وضعیت، تولیدکنندگان فولاد، کمیتهٔ ویژه‌ای متشکل از مدیران عامل تشکیل دادند تا نه تنها در مورد سیاست رقابتی خود، بلکه در بارهٔ اقدامات قاطع و جمعی در مورد خرید ذغال‌سنگ، به بحث بنشینند.

در این کمیتهٔ هشت نفره، ابتدا موافقت شد که یك منبع جبران‌کنندهٔ مشترك، در امور خرید به‌وجود آید. دیگر اینکه اگر هر یك از شرکتهای عضو، در تأمین ذغال‌سنگ با مشکل مواجه شود، سایر شرکتها با فروش موجودی ذغال‌سنگ خویش به قیمت خرید، آن شرکت را هم با خود هماهنگ سازند. جزئیات این اقدامات، می‌بایست توسط مدیریت میانی شرکتها انجام می‌پذیرفت.

در خلال همان سالها، صنایع فولاد به تدوین یك سیاست جدید تحت عنوان «بازاریابی منظم» در فروش داخلی و خارجی، همت گمارد. تا آن زمان، صنایع فولاد در ژاپن، با یك سلسله سرمایه‌گذاری گسترده، پی‌درپی توسعه یافته، موفق به افزایش تولید شدند. اما افزایش قیمت ذغال‌سنگ و کاهش جدی تقاضای داخلی، صنایع فولاد را به مرحلهٔ بحران رساند و در نهایت به ایجاد تغییراتی در استراتژی صنایع فولاد منجر شد.

براساس سیاست بازاریابی منظم، تولیدکنندگان فولاد درصدد برآمدند تا از رقابت قیمت در بازار داخلی، اجتناب نموده و اقدام جمعی را در تعیین قیمت فروش و میزان عرضه به بازارهای خارجی که سبب اصطکاك با تولیدکنندگان فولاد در سایر کشورها نگردد، توسعه دهند. تا این زمان، به منظور کاهش کالا که در حد وسیعی عرضه شده و موجود بود، صنایع فولادسازی کاهش داوطلبانه در تولید را تحت رهبری نیپون استیل آغاز نموده بود و سعی داشت تا بار دیگر موازنهٔ عرضه و تقاضا را در جهت تثبیت قیمت بازار در سطحی که منافع متعارف را دربر داشته باشد، برقرار کند.

تقریباً شش ماه بعد، این هماهنگی با طرح سرمایه‌گذاری تجهیزات برای پنج سال آینده، مرحلهٔ جدیدی را آغاز نمود. پیش‌بینی تقاضاهای آتی، در مورد هر شرکت، متفاوت بود و طرحهای سرمایه‌گذاری هر یك از این شرکتها، برمبنای پیش‌بینی‌های آنان بود.

در این مرحله بود که وزارت صنایع و بازرگانی خارجی، در این مسأله دخالت کرد و مسیر را، جهت هماهنگ کردن تغییر داد. ایفای نقش وزارتخانهٔ مذکور در این موقعیت، با ظرافت خاصی انجام می‌شد و اگرچه این نقش قانونی نبود، اما به صورت رهنمود اداری ارائه می‌شد. پس از انجام مذاکراتی، شرکتهای فولادسازی، موافقت اصولی خود را با طرح تعدیل ارائه شده توسط وزارتخانه مزبور، اعلان نمودند که به قرار زیر می‌باشد:

۱. پیش‌بینی‌های تقاضا برای پنج سال آینده، بر مبنای ۱۵۰ تن، با افزایشهای پایین‌تر و بالاتر ۵ میلیون تن، تعیین گردد.

۲. کوره‌های بلند تحت کنترل این تعدیل، کوره‌هایی بودند که می‌باید ظرف دو سال آینده ساخته شوند.

۳. برای اینکه یك شرکت بتواند کورهٔ بلند با ظرفیت بیش از ۴ هزار متر مکعب بسازد، ضروری است از کوره‌های موجود به ظرفیت ۲۵۰۰ مگاتن صرف‌نظر کند.

این طرحها، باید قبل از آغاز عملیات ساختمانی، به طور صریح و آشکار به وزارت صنایع و بازرگانی خارجی ارائه شود (برای آگاهی بیشتر در این باره به «سیاست خراب کنید و بسازید»، در بخش ۳ فصل ۲ مراجعه شود).

این نوع هماهنگی یا فعالیت پیوستهٔ یك صنعت، بیشتر در جریان یك روند نزولی، در امور تجاری مشاهده می‌شود و معمولاً در درجهٔ نخست، شکل مقررات داوطلبانه را به خود می‌گیرد. این مقررات، توسط انجمن صنایع یا کمیتهٔ ویژه مدیران نمایندهٔ شرکتها و کارتلها، که در شرایط ویژه‌ای جنبهٔ قانونی دارند به وجود آمده است. جزئیات مربوط به این مرحله، در فصل بعدی خواهد آمد.

۴-۵. هماهنگی گروهی فراگیر - جنبه‌های تعدیل

در سال ۱۹۷۶، وزارت حمل‌ونقل با تنظیم مقرراتی از شرکتهای کشتی‌سازی که دچار رکود اقتصادی شدید بودند، خواست تا عملیات خود را متوقف سازند. سپس رهنمودها و دستورالعملهایی را برای تنظیم سیاستهای جدید مدیریت بر مبنای آن دستورالعمل‌ها ارائه داد. این وزارتخانه، نگران آن بود که به دلیل ظرفیت روبه‌رشد بیش از اندازه صنایع، و انباشته شدن کالا، شرکتها در سال ۱۹۷۷، با ورشکستگی‌های پی‌درپی مواجه شوند.

براساس این دستورالعمل‌ها، هر شرکت موظف شد سطح عملیات خود را، حداکثر تا زیر سطح موازنه حفظ نماید. روش مورد استفاده جهت کاهش تولیدات، همانند انفصال موقتی کارگران و کاهش تجهیزات، بر عهدهٔ هر شرکت نهاده شد. در مقابل، وزارتخانه مزبور برای مهار عملیات می‌بایست اقدامات مالی زیر را انجام دهد:

۱. علاوه‌بر مزایای تعدیل استخدام، برای کارگران موقت، مزایای تغییر شغلی نیز معمول گردد.

۲. حتی کارگران ثابت اگر مشمول انفصال موقت شوند، باید از مزایای تعدیل استخدام برخوردار شوند، و در صورت اخراج نیز، باید مزایای تغییر شغل به آنان تعلق گیرد.

از آنجا که این روش ممکن بود با قانون ضد انحصار مخالف باشد، یك لایحهٔ قانونی ویژه در این مورد در نظر گرفته شد. در هر حال، در این زمینه، ابتکار عمل در دست دولت قرار داشت. مورد زیر، نمونه‌ای از این ابتکار عمل است.

درآغاز سپتامبر ۱۹۷۷، انجمن صنایع پشم‌ریسی تصمیم گرفت که کارتل روبه انقضای خویش را که در ماه اکتبر، مهلت آن به پایان می‌رسید، به مدت ۳ ماه تمدید نماید. این سیاست، می‌بایست رسماً در جلسهٔ رؤسا تصمیم‌گیری، و سپس به دولت ارجاع می‌گردید. اقدامات لازم برای این تصمیم‌گیری، این بود که ۲۵ درصد از تجهیزات حذف و عملیات، تا میزان مساوی ۷۰ درصد ماه دسامبر ۱۹۷۶، ادامه یابد. به موازات این اقدام، ۱۹ شرکت بزرگ انجمن، با رهنمودهای وزارت صنایع و بازرگانی خارجی، به حذف ۱۸ درصد از تجهیزات خود اقدام نمودند. از زمانی که قانون ضدانحصار، توسط مقامات امور استخدامی در امریکا اجراء شد، این قانون در ژاپن نیز اعمال

می گردد؛ و کمیسیون تجارت مشروع، مسئولیت اقدامات محدودکننده را برعهده دارد.

در هرحال، به منظور برخورداری از همکاری در عین رقابت، کاربرد قانون مذکور تعدیل شده است. کارتل در حال انقضاء، یکی از موارد مشابهی بوده است که در شرایط معین به شرح زیر، مجاز می‌باشد:

باید میان عرضه و تقاضا، حالت موازنه برقرار باشد. قیمت کالا، ممکن است در نهایت شرکتها را ناگزیر نماید که از صنایع دست بکشند. زیرا برطرف نمودن مشکلات، توسط سازمان غیرممکن به‌نظر می‌رسد. بعلاوه، کارتل نمی‌بایستی به ناحق به منافع مصرف کننده و شرکتهای مربوطه لطمه وارد آورد و خارج شدن از کارتل نیز نباید به طور غیر معقول، محدود شود.

برای مثال در آگوست ۱۹۷۷، کارتلهای متعدد بی‌رونقی وجود داشته، یا در حال شکل گیری در برخی صنایع و تولیدات بودند. این کارتلها، در زمینهٔ میله‌های کوچك فولادی، ورقه‌های آلومینیوم، کاغذ مقوایی، تخته سه‌لایی، سیمان، شکر تصفیه شده و چند قلم دیگر فعالیّت داشتند. این کارتلهای در حال انقضاء می‌توانستند در مدت کوتاهی، از نظر اقتصادی تا حد زیادی مفید باشند. اما، ممکن بود حمایت از آنها در درازمدت، مضر باشد. چرا که در زمان معینی، مزیت نسبی خود را از دست داده و ادامهٔ تولید آنها برای کشور سودی دربرنداشت. این وضعیت، تنزل ساختاری نامیده می‌شود. زیرا ساختار چنین صنایعی، خود عامل تنزل می گردد. به نظر می‌رسد این گونه صنایع، اگر از دیدگاه اقتصاد کلان مورد بررسی قرار گیرند، نیازمند تغییرات اساسی باشند.

در هفتم سپتامبر ۱۹۷۷، بخش آلومینیوم شورای ساختار صنعتی، رکود ساختاری صنعت آلومینیوم را که تنها یکی از این گونه صنایع است، مورد بحث و گفتگو قرار داد. در این بحث، دورنمای برنامه‌های این صنعت، از قبیل کاهش در میزان تولید، پیش‌بینی چگونگی تقاضا و تغییر موضع استراتژیك جهانی، برای جوابگوئی به تقاضا از طریق ایجاد یك سیستم باثبات مورد بررسی قرار گرفت. وزارت صنایع و بازرگانی خارجی دارای تعداد زیادی شورا است، که به عنوان اعضای مشورتی انجام وظیفه می‌نمایند. بسیاری از این شوراها، با عنوان شورای پژوهشی سیاستهای آینده را در امور اجرایی مشخص می کنند.

نتایج تحقیقات این شوراها، به وزارتخانه مزبور گزارش می‌شود. ماهیت چنین گزارشهای تحقیقاتی شامل عناصر مهمی در برنامه‌ریزی، اعمال سیاستها و طراحی صحیح است. در حقیقت، تمامی محتویات گزارش‌ها، در اقدامات اجرا شده توسط وزارتخانه منعکس می‌شود. از دیدگاه قانونی، این شوراها به عنوان سازمانهای وابسته به وزارت، و تحت نظارت قانون مدوّن وزارت صنایع و بازرگانی خارجی به وجود آمده‌اند. شوراها مرکب از کارشناسان امور مختلف، رهبران جوامع صنعتی ذینفع، عموم مصرف کنندگان، رهبران جامعهٔ امور مالی و نخبگان اقشار مختلف جامعه از

قبیل کارگران، اندیشمندان، کارشناسان رسانه‌های گروهی و متخصصان ارگانهای دولتی و ادارات مربوطه می‌باشند.

مهم‌ترین شورا، در میان تمام شوراها، شورای ساختار صنعتی است که در پاسخ به استعلام وزیر صنایع و بازرگانی خارجی یا در پاسخ به سؤالات مطرح شده، به ابتکار خویش، سیاستگذاری بنیانی و درازمدت برای ساختار صنعتی را بررسی می‌کنند. بعلاوه، این شورا در موارد مربوط به تصمیم‌گیری سیاستهای مهم در حال اجرا به عنوان یك ارگان مشورتی جامع، عمل می‌کند. شورا، همچنین از ضرورت تنظیم طرحهای مطلوب برای ساختار صنعتی آینده با توجه به واقعیت‌های انرژی و منابع طبیعی، محیط زیست و مسأله آلودگی، پاسخ به نیازهای جدید ملی و موارد مشابه، آگاهی دارد.

بر مبنای این طرح، شورا، سیاست‌های مربوط به ساختار صنعتی را با توجه به نیازهای کلی مورد بحث و مطالعه قرار می‌دهد. یکی از موارد ویژهٔ فعالیت شورا صنایع نساجی می‌باشد. صنایع نساجی ژاپن در دههٔ ۱۹۶۰، برتری نسبی خود را تقریباً از دست داده بود. نسبت صادرات از ۳۱ درصد در سال ۱۹۵۸، به ۸/۹ درصد در سال ۱۹۷۳ و ۶/۷ درصد در سال ۱۹۷۵ کاهش یافته بود. در سال ۱۹۷۶، شورای صنایع نساجی، از مسئولان این صنایع تقاضا کرد تا در جهت اصلاحات اساسی، تلاشهای بیشتری به عمل آورند. گزارش شورا، تأکید داشت که حذف تجهیزات اضافی این صنعت، می‌بایست به ابتکار هر یك از شرکتهای نساجی انجام پذیرد. این شورا از دولت تقاضا کرد که وسایل و تجهیزات غیرقابل استفاده را خریداری ننماید، ولی وامهای تجاری با بهرهٔ پایین را در اختیار شرکتهای تجاری کوچك قرار دهد. آن هم، تنها زمانی که تجهیزات زائد خود را، به عنوان یك اقدام هماهنگ شده از میان برداشته باشند. ضمناً از دولت تقاضا شد که سیستم ثبت ماشینهای بافندگی را لغو نماید و اصولاً نسبت به محدود نمودن سرمایه‌گذاری بیش از حد در زمینهٔ نساجی، جلوگیری به عمل آید. عقیده بر این است که سیستم ثبت، در واقع تلاشهای بافندگان را جهت بالا بردن بازدهی، با یأس مواجه ساخته است.

این گزارش، به دولت پیشنهاد نمود اقدامات لازم را جهت حمایت از صنایع نساجی داخلی، علیه افزایش واردات، در راستای قوانین بین‌المللی و حتی، تغییر نرخهای تعرفه‌ای به عمل آورد تا از خسارات قریب‌الوقوعی که افزایش سریع واردات محصولات نساجی ممکن است به صنایع داخلی وارد آورد، جلوگیری نماید. در حال حاضر، مبادلات نساجی، تماماً بایستی متوقف شود و اقدامات ضروری، به منظور پیشگیری از نوسانات بیش از حد قیمت‌ها در مبادلات به عمل آید.

بسیاری از رهبران این صنعت، قبلاً استدلال می‌کردند که نوسانات قیمت در مبادلات، به دلیل دادوستدهای فراوان تجاری و فروشهای زیرقیمت توسط برخی از تولیدکنندگان نساجی، بی‌نهایت

شدید می‌باشد. آنان همچنین اظهار داشته بودند که پس از اتمام سازماندهی عمومی مجدد، تبدیل شرکتهای نساجی ملی به گروههای متعدد، که هریك شامل ریسندگان، بافندگان، تولید کنندگان عمده و جزئی البسه می‌باشند، ضروری به نظر می‌رسد.

۵-۵. هماهنگی اقتصاد کلان

تاکنون، مراحل موجود هماهنگی در اقتصاد ژاپن و نقش عمدهٔ راهنمایی دولت را برای یك سلسله هماهنگی وسیع‌تر مشاهده نموده‌ایم. اصولاً، نقش دولت در اجرای سیاست صنعتی، متقاعده کننده، دلگرم کننده و تسهیل کنندهٔ حرکت صنایع در جهت مطلوب است که «گیوسی‌شیدو»[۱] (هدایت اداری) خوانده می‌شود. برای اجرای آن، دولت و وزارت صنایع و بازرگانی خارجی (MITI)[۲] تلاش دارند تماس و مذاکرات مداوم خود را با شرکتهای خصوصی حفظ نمایند. در حالیکه هر یك از مسئولان MITI، شخصاً در ارتباط نزدیك با صنایع، برای مذاکره و تبادل‌نظرهای سیستماتیك، گردهمایی‌های گروهی را مورد توجه قرار می‌دهند.[۳]

ممکن است این امر کاملاً طبیعی جلوه کند که صرف وجود این مقدمات، بویژه هنگامی که همگونی مردم ژاپن را درنظر بگیریم، سبب شکل گیری «ژاپن، مجموعه شرکتها» در نظر غربی‌ها گردیده است. برای اینکه وجود یا عدم وجود آن را به اثبات برسانیم، سعی خواهیم کرد به سؤالات زیر پاسخ دهیم:

۱. اقتصاد ژاپن تا چه حد توسط گروههای صنعتی کنترل می‌شود، یا می‌تواند کنترل شود؟

۲. آیا مکانیسم تصمیم‌گیری بر مبنای موافقت عمومی را می‌توان در مورد مراحل هماهنگی تخصیص منابع به کار برد؟

شناسایی قدرت گروههای صنعتی

پاسخ به سؤال نخست، ساده نیست. یك روش مقدماتی در مورد شش شرکت عمده در جدول ۵ـ۵ نشان داده شده است. ستون یك جدول مذکور، بیانگر فروش سهام شش شرکت عمده در تراکم سهام آنان می‌باشد. اهمیت این تراکم، کمتر از میزان واقعی آن به نظر می‌رسد. با توجه به ساختار دوگانه، این موضوع حائز اهمیت است که برآورد اهمیت شش شرکت عمده، در نخستین بازار سهام که دارای شرکتهای بزرگی با سرمایه‌ای متجاوز از ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ین بوده، صورت گرفته است.

---

1. gyosei shido

2. Ministry of International Trade and Industry

۳. انتظار کلی، برای این نوع ترتیبات این است که حتی اقدام داوطلبانهٔ صنایع، بر مبنای موافقت عمومی میان دولت و صنایع، صورت گیرد.

جدول ۵ ـ ۵. فروش سهام گروههای صنعتی (۶ گروه بزرگ) (٪)

	۱ـ در کلیه صنایع	۲ـ* در اولین مبادله	۳ـ**شرکتهایی که در جلسه رئیس کل حضور داشته‌اند
میتسویی	۲/۸	۱۸/۱	۱۱/۱
میتسوبیشی	۲/۸	۱۵/۶	۱۱/۵
سومیتومو	۱/۷	۱۵/۳	۶/۷
سانوا	۲/۷	۹	۱۰/۴
فوجی	۲/۷	۱۰	۱۰/۴
دی. کی.بی	۴/۳	۵/۲	۱۰/۶
جمع کل	۱۷	۷۳/۲	۶۰/۷

* اولین مبادله کالا شامل شرکت‌هایی است که سرمایه‌شان بالای یك میلیارد ین بوده است.

** ارقام ستون سه از دو مأخذ متفاوت ذیل اخذ و محاسبه شده و فاقد ثبات می‌باشد.

ماخذ: (۱) کی‌گیوکی رتسوسوران، تویوکی زای، ۱۹۷۹. (۲) کی رتسو نوکن کیو، کی زای چوزاکیوکای، توکیو، ۱۹۷۹.

نتیجه در ستون ۲ جدول نشان داده شده است. اما به نظر می‌رسد که این تراکم بسیار بالا باشد. زیرا معیاری که در مشخص نمودن ویژگی‌های گروههای صنعتی، برای محاسبه درنظر گرفته می‌شود، نسبتاً ضعیف می‌باشد. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. تعداد مدیران منتقل شده از بانك اصلی

۲. میزان سهام با مالکیت دوجانبه

۳. وامهای دریافتی از مؤسسات مالی گروه

۴. روابط تاریخی.

برای نمونه، شرکت هوندا موتورز، متعلق به گروه میتسوبیشی را نام می‌بریم به دلیل اینکه بخشی از سهام آن متعلق به شرکت‌های گروه میتسوبیشی، یعنی بانك میتسوبیشی، تراست میتسوبیشی، توکیو مارین اند فایراینشورانس بوده که بالاترین سهم، ۱۲/۵ درصد است و هیأت مدیره آن یك لیست عریض را تشکیل می‌دهد.

برای مشخص نمودن قابلیت کنترل گروههای صنعتی، بهتر است به فروش سهام شرکتهای عضو گردهمایی رؤسا مراجعه کنیم. ستون ۳، سهم شش شرکت عمده در فروش کلی سهام اولین مبادله را نشان می‌دهد. هنگامی که اهمیت شش شرکت بزرگ را در اقتصاد کلی ارزیابی می‌نماییم، این امر ضروری است که بدانیم برای نمونه، گروه میتسویی شامل هوندا می‌شود یا خیر. در مورد تویوتا موتورز، اگرچه سهام متعلق به شرکت‌های گروه میتسویی بالاترین سهم است، اما این

گروه مطلقاً دارای نفوذ نمی‌باشد. تویوتا، هیچگونه وامی از هیچ منبعی دریافت نکرده است، اما به دلیل اینکه عضو گردهمایی رؤسای گروه می‌باشد، گاه در زمرهٔ گروه میتسوبیی به حساب می‌آید.

به‌هرحال، وقتی که اهمیت تمامی گروههای صنعتی را تعیین می‌نماییم، این مسأله اهمیت خود را از دست می‌دهد که به فرض هوندا و تویوتا، در گروه بزرگتری قرار دارند، یا اینکه مستقل عمل می‌نمایند. بلکه، موضوع حائز اهمیت این است که حجم فروش هر شرکت متعلق به یك گروه صنعتی می‌باشد. بنابراین، اگر سهام گروههای صنعتی دیگر را به کل سهم این شش شرکت عمده اضافه نماییم، به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً یك سوم کل اقتصاد، تخصیص صنایع را تحت کنترل داشته است. وضعیت شش شرکت مورد بحث، از این لحاظ، براساس گزارش «کمیسیون تجارت مشروع» در جدول ۶ـ۵ نشان داده شده است.

جدول ۶ ـ ۵. وضعیت ۶ شرکت بزرگ در سال ۱۹۷۷[1] (٪)

	مجموع دارایی	سرمایه	فروش	سودجاری	تعداد کارکنان
شش شرکت بزرگ	۲۴/۹۹	۱۹/۱۳	۱۵/۶۶	۲۶/۶۶	۶/۰۵
کلیه شرکتها	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

با درنظر گرفتن سهام، اطلاعات بسیار جالبی حاکی از اینکه اعضای اتحادیه‌های کارگری ژاپن، احساس می‌نمایند که «زایکای»[2]، پرنفوذترین هویت را در اداره و جهت دادن اقتصاد دارا می‌باشد، بدست می‌آید. زایکای، واژهٔ منحصر بفردی است که برای توصیف اتحاد کم‌رنگ شرکتهای بزرگ بازرگانی به کار می‌رود. هیچ سازمان یا مؤسسهٔ خاصی وجود ندارد که به عنوان زایکای مشخص گردد. و چنانچه این واژه، به طور تحت‌اللفظی ترجمه گردد، به معنای دنیای مالی است. و اگر بخواهیم آن را ترجمهٔ آزاد بنماییم، شاید بتوان معنی جامعهٔ بازرگانی را بر آن اطلاق کرد.

در هر صورت، می‌توان از «کیدان رن»[3] هم بجای زایکای استفاده کرد که به معنی فدراسیون سازمانهای اقتصادی، متشکل از مجمع شرکتهای بازرگانی می‌باشد.

قضاوت مؤلف این است که احساس اعضای اتحادیه کارگری، همان احساس عامهٔ مردم

---

1. **A Survey on the Status of the Indastrial Groups**, Fair Trade Commission, 1979.
2. Zaikai
3. Keidanren

است. به هرحال، میزان نفوذ اعمال شده توسط اتحادیه‌های کارگری، در جدول ۷ـ۵ نشان داده شده است. این فرضها و اطلاعات که برخی از آنها بسیار جزئی و برخی دیگر بی‌نهایت زیاد و کلی هستند، هنوز گروههای صنعتی را به طور دقیق به تصویر نمی‌کشند. برای نمونه، توصیف بسیار مهمی در باره رابطهٔ عمودی در گروههای صنعتی را، در گزارش FTC[1] مشاهده می‌کنیم که اگر داراییهای شرکتهای تابعهٔ آنها را به شش شرکت عمده اضافه کنیم، سهم آنها از ۲۴/۹۹ درصد به ۲۷/۳۰ درصد افزایش می‌یابد. براین اساس، می‌باید به دنبال روابط پنهانی باشیم.

جدول ۷ـ ۵. شرکت‌هایی که به عقیده کارگران ژاپنی در جامعه نفوذ دارند[2]

۱ـ کیدان رن (یا زای کای)	۲۸/۲ *
۲ـ حزب لیبرال دمکرات (حزب محافظه‌کار سیاسی ژاپن)	۲۷/۹
۳ـ هیأت دولت	۱۲/۱
۴ـ شرکتهای تجاری بزرگ	۵/۸
۵ـ سازمانهای اداری	۴/۵
۱۲ـ اتحادیه‌های کارگری	۰/۴

* ارقام علامتگذاری شده نسبت کارگرانی را نشان می‌دهد که در ردیف اول قرار گرفته‌اند.

دادوستدهای مرسوم

سهم مالکیت برخلاف غرب در ژاپن نقش چندان مهمی را ایفا نمی‌کند، و به نظر می‌آید رابطهٔ زیادی با نسبت نازل وجوه مالی داخلی، در مقابل وجوه مالی خارجی، در ساختار مالی داشته باشد. (این موضوع در فصل ۲ بیان گردید). نکته ظریف و تا حدی مرموز در روابط بین گروههای صنعتی این است که اینگونه رابطه‌ها نه تنها براساس جریانات عمودی پرسنلی و مالی می‌باشد بلکه دادوستدهای درازمدت سنّتی را هم دربر می‌گیرد.

ما در اینجا برای پی بردن به چنین روابطی، شرکتهای «هیتاچی کیدن کوگیو[3] و شیزوکی الکتریك»[4] را مورد بررسی قرار می‌دهیم. شرکت هیتاچی کیدن کوگیو، نشأت گرفته از هیتاچی است و ۷۱ درصد از سهام آن، متعلق به شرکت مادر است. شش نفر از نه مدیر و رئیس هیأت مدیرهٔ آن، به شرکت کارخانه ساختمانسازی هیتاچی تعلق دارند. این شرکت، خود فرزند هیتاچی است.

1. Fair Trade Commission.
2. Gakushu on Hiroba, Dec., 1979, Rohdohsha Gakushu Centre, Tokyo.
3. Hitachi Kiden Kogyo Co.
4. Shizuki Electric Co.

جدول ۸ـ ۵. اندازه شرکت و پیمانکاران فرعی[1]

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
میزان فروش (ین)	$۵×۱۰^{۶}$ – $۲×۱۰^{۷}$	$۲×۱۰^{۷}$ – $۵×۱۰^{۷}$	$۵×۱۰^{۷}$ – $۱×۱۰^{۸}$	$۱×۱۰^{۸}$ – $۲/۵×۱۰^{۸}$	$۲/۵×۱۰^{۸}$ – $۵×۱۰^{۸}$	$۵×۱۰^{۸}$ – $۱×۱۰^{۹}$	$۱×۱۰^{۹}$ – $۲×۱۰^{۹}$	$۲×۱۰^{۹}$ – $۳×۱۰^{۹}$	$۳×۱۰^{۹}$
فروش به نسبت هر کارمند (در ماه) (ین $۱۰^{۳}$)	۳۱۵	۴۹۷	۶۸۱	۹۲۷	۱۱۹۲	۱۵۲۱	۲۰۳۳	۲۲۵۲	۲۸۰۵
(ضمیمه)	(۱۰۰)	(۱۵۸)	(۲۱۶)	(۲۹۴)	(۳۷۸)	(۴۸۳)	(۶۴۵)	(۷۱۵)	(۸۹۰)
هزینه پیمانکاری فرعی به نسبت هر کارمند (در سال) (ین $۱۰^{۳}$)	۱۴۳	۳۶۸	۶۲۲	۱۰۵۸	۱۳۵۶	۱۶۶۰	۱۸۵۶	۱۷۶۵	۱۷۵۳
(ضمیمه)	(۱۰۰)	(۲۵۷)	(۴۳۵)	(۷۴۰)	(۹۴۸)	(۱۱۶۱)	(۱۲۹۸)	(۱۲۳۴)	(۱۲۲۶)
نسبت هزینه پیمانکاری فرعی به مجموع هزینه فرآیند (٪)	۵/۱	۱۰/۹	۱۶/۴	۲۴/۳	۲۸	۳۱/۴	۳۱/۱	۲۸/۷	۲۴/۳

توضیح: سال از ژانویه تا دسامبر ۱۹۷۸.

1. TKC Keiei Shihyo, TKC, Tokyo, 1979.

تقریباً تمامی امور فروش، بایستی از طریق شرکت مادر انجام پذیرد و تولید، طبق سفارشات شرکت مادر طرح‌ریزی می‌شود. شرکت مادر، صددرصد سهام شرکتهای منشعب شدهٔ خود را در اختیار دارد. «شرکت سانکیوپمپ»[1]، نه به خاطر نام آن، بلکه به دلیل این که نیازی به توضیح بیشتر ندارد، در گروه هیتاچی قرار می‌گیرد. حتی، اتحادیهٔ کارگری آن، عضو فدراسیون اتحادیه‌های کل کارگری هیتاچی است که از اتحادیه‌های کارگری شرکتهای دیگر، تشکیل می‌شود.

مورد شیزوکی الکتریك، یك تفاوت مطلوب دارد. اگرچه از تعداد ۱۲ مدیر، سه نفر آن متعلق به میتسوبیشی الکتریك هستند، با این وجود سهام میتسوبیشی الکتریك در اکثریت قرار ندارد، بلکه تنها ۲۶ درصد از کل سهام را شامل می‌شود. شیزوکی الکتریك، دارای پنج شرکت مربوط به خود می‌باشد که یکی از آنها، یعنی کیوشو شیزوکی[2]، تنها دارای یك اقلیت ۴۵ درصدی است.

همه محصولات تولیدی کیوشو شیزوکی، توسط شیزوکی الکتریك خریداری می‌شود. در واقع، بیش از ۸۰ درصد از کالاهای خریداری شده توسط شیزوکی الکتریك، از طریق شرکتهای وابسته تأمین می‌گردد و چهارنفر از مدیران آن نیز در هیأت مدیرهٔ کیوشو شیزوکی، عضویت دارند.

بنا براین، منطقی و معقول به نظر می‌رسد که همان‌نوع رابطه در میان شیزوکی الکتریك و میتسوبیشی الکتریك نیز وجود داشته باشد. براساس این شواهد، می‌توانیم فرض کنیم که یك شرکت سطح بالاتر، در سلسله مراتب ساختار گروه صنعتی، وابستگی بیشتری به تولید پیمانکار فرعی دارد. موارد مندرج در جدول ۸ـ۵، این نظریه را بشدت تأیید می‌نماید.

در این جدول، ردیف نخست، ظرفیت شرکتها را با میزان فروش (پولی) نشان داده است. در حالی که ردیف دوم، فروش به نسبت هر کارمند، و ردیف سوم، هزینهٔ تولید پیمانکار فرعی به نسبت هر کارمند را نشان می‌دهد. ارقام داخل پرانتز، در ردیف‌های دوم و سوم، شاخصهای این‌گونه فروشها و هزینه‌ها را با فروش شرکتهای کوچك، به طور صددرصد مشخص می‌سازد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود شاخصها، به دلیل بهره‌وری بالاتر، و ارزش افزودهٔ شرکتهای بزرگتر، افزایش می‌یابند. ردیف چهارم، نسبت هزینهٔ مرحلهٔ تولید پیمانکاری فرعی به هزینهٔ کلی تولید را نشان می‌دهد. در اینجا، بار دیگر با همبستگی مثبت آشکاری که میان نسبت دو هزینه و وسعت شرکت وجود دارد، مواجه می‌شویم. البته، به استثنای بزرگترین موارد دوگانه، مورد شیزوکی الکتریك، شاید قرینه‌ای را به ما ارائه دهد. حتی اگر کوچکترین شرکتهای متعلق به ستون یك به داشتن پیمانکاران فرعی مخصوص به خود مایل باشند ـ همان‌طوری که هزینهٔ پیمانکاری فرعی در کوچکترین نسبت

1. Sankyo Pump Co.
2. Kyushu Shizuki.

نشان داده شده است ـ با مشکل مواجه خواهند شد.

در عوض، در ستونهای ۷ و ۹، داشتن هر تعداد پیمانکار فرعی در شرکتهای بزرگ، مشکلی را به وجود نخواهد آورد. به هرحال، آنان از نظر تکنولوژی، دارای شرکتهای فرعی مربوط به‌خود هستند که می‌توانند قطعات موردنیاز را تولید کنند. بنابراین تصور می‌شود که این‌گونه شرکتها، قطعات را از تهیه کنندگان خریداری می‌نمایند تا با هزینهٔ پیمانکاری، به خارج سفارش دهند. اگرچه، اهمیت هزینهٔ پیمانکاری برای شرکتهای عمده کم می‌باشد، اما اگر هزینه‌های خرید محاسبه شود، نتیجه گرفته می‌شود که احتمالاً میزان وابستگی آنان به تولیدات خارجی، بیش از شرکتهای متوسط است. صحت و سقم این استدلال را، می‌توان از طریق یك ارزیابی در مورد شرکتهای کوچك و متوسط، که ۷۰ درصد صنایع تولید ماشین‌آلات صنعتی را به عنوان پیمانکاران فرعی ارائه می‌دهند، بدست آورد.

این شرکتها، بویژه در بخشهای قطعات اتومبیل و لوازم الکتریکی خانگی، به ترتیب به نسبت ۹۲ درصد و ۸۴ درصد فعالیت داشته‌اند. در بحران اقتصادی دههٔ ۱۹۷۰، تقریباً ۶۰ درصد از پیمانکاران فرعی، کمبودهای بودجه را گزارش نموده، تا آنجا که همهٔ پیمانکاران غیرفردی مستقل، ۴۷ درصد کمبود بودجه را یادآور شدند.

در اتخاذ سیاستهایی برای رفع رکود اقتصادی، شرکتهای مستقل، به طور قابل توجهی سعی می‌نمایند، موقعیت‌های جدید بازار را از دست پیمانکاران فرعی بیرون آورند. این پیمانکاران، توجه بیشتری به روشها و وسایل کاهش هزینه‌های تولید می‌کنند. همین الگو نیز، در مورد صنایع تولید ماشین‌آلات برای مصارف داخلی وجود دارد.

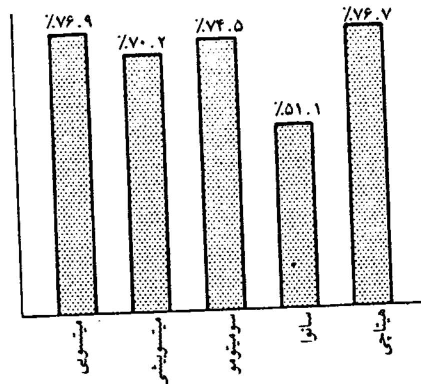
نسبت شرکتهای مواجه با کسری بودجه، تقریباً ۶۲ درصد پیمانکاران فرعی، و ۴۳ درصد شرکتهای مستقل است.

افراط در رقابت

براساس شعار طنزآمیز «از ماکارونی تا قدرت اتمی» متداول در گروه میتسوبیشی، هر گروه سعی می‌نماید تا هر نوع صنعتی را در اختیار داشته باشد یا هر نوع محصولی را تولید نماید. بنابراین، با توجه به حجم گروههای صنعتی، حداقل شش شرکت بزرگ در یك صنعت وجود دارند. این شش شرکت، با قدرت هرچه بیشتر که ناشی از روحیهٔ گروهی است، رقابت می‌کنند. نمودار ۲ـ۵، ترسیم کنندهٔ چنین روحیه‌ای است. معقول نیست که انتظار داشته باشیم همه پیمانکاران فرعی و سازندگان قطعات، دارای همان نوع آگاهی و غرور در وابستگی به یك گروه صنعتی باشند. اما در شرکتهای بزرگ که ردهٔ بالای گروهها را تشکیل می‌دهند، مدیران به این حقیقت می‌بالند که شرکت آنان عضوی از یك گروه صنعتی است. یك مثال برجسته در این مورد،

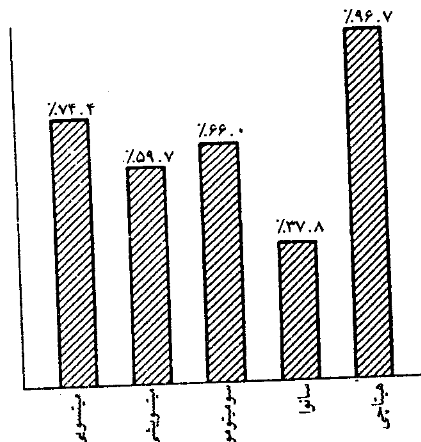
این است که به طور کلی، درصد بالایی از مدیران تمایل دارند تا محصولات تولید شده توسط شرکتهای عضو گروه خود را خریداری نمایند. (نمودار ۳ـ۵).

مورد برجستهٔ دیگر، گروه میتسوبیشی است. مثلاً ۴۰ درصد از مدیران این گروه، تمایل دارند



نمودار ۲ ـ ۵. نسبت مدیرانی که در تعلق به یك گروه صنعتی احساس غرور می کنند

که فرزندانشان در یکی از شرکتهای متعلق به همان گروه اشتغال داشته باشند. در سال ۱۹۷۲، گروه میتسوبیشی، سازمانی را به نام «انجمن خانوادهٔ الماس» به وجود آورد که حمایت و توسعهٔ امور ازدواج و زناشویی، میان مردان و زنان گروه را برعهده داشت. روحیهٔ گروهی یا حس عضویت، نیروی حفظ سهام دوجانبه را، بیش از آنچه که حقیقتاً به نظر می‌رسد، قویتر می‌سازد.



نمودار ۳ـ۵. نسبت مدیرانی است که علاقه‌مندند در وهله اول، کالاهای تولیدشده به‌وسیله شرکت‌های عضو گروه خود را خریداری نمایند

با توجه به اینکه گردهمایی رؤسا در هر گروه، مجموعه‌ای از اطلاعات مشترك ضروری را برای موافقت عمومی به وجود می‌آورد، نیروهای بالقوهٔ گروههای صنعتی را نیز افزایش می‌دهد. این نیروهای بالقوه، نیروی محرکی را در ماورای رقابت شدید شرکتهای مشابه صنعتی، متعلق به گروههای صنعتی مختلف، به وجود می‌آورند. بهترین نمونهٔ آن، رقابت فروش سالیانه میان میتسوبیشی و میتسویی است که هر دو از شرکتهای بازرگانی عمده به شمار می‌روند. رقابت ایجاد شده بین این دو شرکت، آنچنان گسترده بود که در نهایت به رقابت یکپارچه میان گروههای صنعتی تبدیل شد. هر یك از این گروههای صنعتی، همان‌گونه که در بخش دوم گفته شد، کم‌وبیش تصویر کوچکی از اقتصاد ژاپن می‌باشند.

مؤلف معتقد است که مهم‌ترین عامل بهبود و رشد سریع اقتصاد ژاپن، بویژه پس از جنگ جهانی دوم، همین رقابت درون‌گروهی می‌باشد. این رقابت، تقریباً همیشه در مورد میزان فروش بوده است و در نتیجهٔ آن، حداکثر فروش بر حداکثر سود تفوق و برتری داشته است. گاه رقابت سرسختانه در مورد فروش محصولات، به حدی بوده است که برای کسب رتبهٔ بهتر، هزینه‌های تولید نیز درنظر گرفته نمی‌شده است.

۵-۶. بحران مدیریت در شرکتهای ژاپنی

اکنون به مرحله‌ای رسیده‌ایم که می‌توانیم در مورد این مسأله که آیا شرکت به اصطلاح ژاپنی وجود دارد یا خیر، گفتگو کنیم. چنین شرکتی، به شکل یك ارگان به هم پیوسته یا مجموعهٔ دولتی و صنعتی وجود ندارد. همان‌طور که قبلاً بحث شد، رشد بالای اقتصادی، همراه با رقابت، در میان شرکتها و گروههای صنعتی به تحقق پیوسته است. به استثنای چند سالی پس از جنگ، دولت، قبل از اینکه بعنوان نیروی محرکه اقتصادی باشد، نقش بازدارنده را ایفا کرده است.

«هنری کیسینجر»، در خاطرات خود مربوط به سالهای کاخ سفید، افشاء می‌نماید که «نیکسون» و هیأت همراه وی، هنگامی که در سالهای ۱۹۶۹ و ۱۹۷۰، در زمینهٔ صادرات نساجی مذاکره می‌نمودند، در مورد موافقت عمومی از جانب هیأت ژاپنی، برای صدور تولیدات نساجی به ایالات متحده، دچار سردرگمی و بلاتکلیفی شدند. این امر، به دلیل این بود که صنایع نساجی در ژاپن، شرکتهای بسیاری را شامل می‌شد. بنابراین، اخذ موافقت کار بسیار مشکلی بود.

اگردر مورد صنایع دیگر، این توجه را داشته باشیم که شرکتهای معدودی، کنترل سهام اساسی بازار را دراختیار دارند، درخواهیم یافت که اظهارات کیسینجر منطقی بوده است. مثلاً در سالهای اخیر، با توسعهٔ صنایعی از قبیل اتومبیل، تلویزیون رنگی، فولاد و کشتی‌سازی، با هدایت دولت و وزارت صنایع و بازرگانی خارجی مقررات صادرات تنظیم و به مرحله اجرا درآمده است. در این

صنایع، تعدادی از شرکتها بر بازار تسلط دارند و از این رو، برای دولت بسیار آسانتر است که با راهنمایی‌های خود، آنها را در مورد مقررات، به سوی یك موافقت عمومی سوق دهد.

هنگامی که به دلیل فروپاشی یك شرکت یا یك صنعت، انتظار یك ضربهٔ اجتماعی یا اقتصادی شدید می‌رود، دولت درصدد برمی‌آید نقش هماهنگ کننده را در توسعهٔ اقتصاد، برعهده بگیرد. دو نمونه خاص مربوط به شرکت «آتاکا»ست[1] که در بین ده شرکت بزرگ ژاپن و صنایع سنگین «ساسبو»[2] قرار داشت. در مورد اول، آتاکا تلاش کرد که دامنهٔ فعالیت‌های تجاری خود را، در زمینهٔ پالایش نفت توسعه دهد و از این رو، در کارخانه‌ای که قرار بود در کانادا ایجاد گردد، سرمایه‌گذاری هنگفتی داشت. این پروژه، به دلیل بحران نفت با ناکامی مواجه شد. در صورتی که آتاکا ورشکست می‌شد، موجب بیکاری ۲۰ هزار کارمند در خود آتاکا و تعداد بیشتری در بیرون از آن می‌گردید. بعلاوه، آتاکا به وامهای دریافتی متکی بود که ـ همان‌طور که در فصل ۲ بیان شد ـ این مسأله، تقریباً یك امر معمولی برای تمام شرکتهای ژاپنی به حساب می‌آید. با توجه به اینکه آتاکا، یك وام مرکب به میزان تقریبی ۱/۷ تریلیون ین داشت، ضربهٔ مورد انتظار به اقتصاد ژاپن، به اندازه‌ای بود که وزارت دارایی و بانك ژاپن در صدد هماهنگی برآمدند. آنها نه تنها از دو بانك اصلی آتاکا، یعنی سومیتومو کیووا[3] تقاضای کمك نمودند، بلکه از سایر بانك‌ها نیز خواستند که به منظور حفظ منافع ملی، این بار سنگین را به دوش گیرند. بانك‌های ژاپنی هم، به دلیل ضعیف بودن ساختار مالی، کمك‌هایی را از بانك ژاپن دریافت کرده بودند. در نتیجه، ناگزیر به پذیرش هدایت و راهنمایی از جانب بانك ژاپن شدند. این امر، در ژاپن به «هدایت روزنه‌ای» موسوم است. این یك مورد استثنایی بود، و راه‌حل نهایی، جذب آتاکا توسط یك شرکت بازرگانی بزرگتر یعنی «ایتو»[4] بود. اگر ما به این جذب از لحاظ فروش دقت کنیم، ایتو در ردهٔ سوم، یعنی پس از میتسوبیشی و میتسویی قرار دارد.

در مورد صنایع سنگین ساسبو که دچار مشکلاتی گردید، گفته می‌شود که یك نجات سیاسی صورت گرفته است. وزارت حمل‌ونقل از سه سهامدار عمده، یعنی نیپون کوکان[5]، نیپون استیل و نیس‌شو ـ ایوای[6] تقاضای کمك کرد و وزارت دارایی، از بانك‌های اصلی این سه شرکت خواست که ساسبو را یاری دهند تا بتواند از بحران مالی و مدیریت، جان سالم به در برد.

---

1. Ataka & Co.
2. Sasebo.
3. Kyowa.
4. Itoh.
5. Nippon Kokan.
6. Nissho - Iwai.

در ژوئن ۱۹۷۸، مقدمات نهایی منتج به عملیات نجات، یعنی تلاشهای مؤسسات مالی مربوطه و دولت، آغاز گردید که کمک‌های فراوانی را متوجه شرکت ساخت. از رئیس یك شرکت کوچکتر، اما موفق‌تر کشتی‌سازی تقاضا شد تا مدیریت این شرکتها را به عهده بگیرد و وعده کمک‌های بیشتری نیز به او داده شد.

در اکثر موارد، اقدامات اتخاذ شده غیررسمی است. حتی، هنگامی که مقررات داوطلبانه می‌باشد، اقداماتی در اشکال گوناگون ازطرف دولت انجام می‌شود، بعنوان مثال ترتیب دادن ملاقاتهایی میان رؤسای شرکتهای مربوطه. بنابراین، نقش دولت را باید کمابیش، ابتکار این ملاقاتها دانست. به این دلیل است که هماهنگی دولت، با صنایعی که تعداد کمتری از شرکتها را تحت کنترل خود دارند، آسانتر می‌باشد.

در مورد صنایعی که شرکتهای فراوانی دارند، باید گفت که هیچیك از این شرکتها آنقدر بزرگ نیستند که بتوانند اعمال کنترل کامل بر دیگران را برعهده بگیرند، و آن اندازه کوچك هم نیستند که به طور کامل، تحت کنترل دیگران درآیند. رقابت، به اندازه‌ای برای شرکتها مشکل است که اغلب نمی‌توانند موجودیت خود را حفظ کنند. در چنین شرایطی، اقدام مثبت‌تری که می‌تواند به‌صورت تدابیر قانونی و اجباری باشد، توسط دولت اتخاذ می‌گردد. ماهیت این تدابیر با «کارتل بحران اقتصادی» که در سال ۱۹۵۳ قانونی گردید، مشخص می‌شود. تعداد مواردی که اجازه دریافت کردند در سال ۱۹۵۸ برابر ۶، در سال ۱۹۶۲ برابر ۲، در سال ۱۹۶۵ برابر ۱۸، در سال ۱۹۷۱ برابر ۱۳، و در سال ۱۹۷۹ برابر ۱۴ بود. کنترل، در جنبه‌های مختلف امور بازرگانی اعمال می‌شود. در مورد صنایع کوچك مفتولهای فولادی، سومین رهبری مشترك ۵۸ شرکت، توسط کمیسیون تجارت مشروع تصویب شد و اجازه دادند اقدامات ذیل را از اول ماه مه تا ۳۱ اوت ۱۹۷۷، اتخاذ نمایند:

۱. حداکثر میزان تولید هرماه، توسط شرکتهای عضو رهبری مشترك، ۵۲۰ هزار تن معین گردید که ۳۸۰ هزار تن برای بازار داخلی، و ۱۴۰ هزار تن برای صادرات می‌باشد.

۲. حداکثر میزان تولید براساس معیار بالا، با مضاعف نمودن نسبت معین معلوم گردیده و به طور مجزا تقسیم می‌شود.

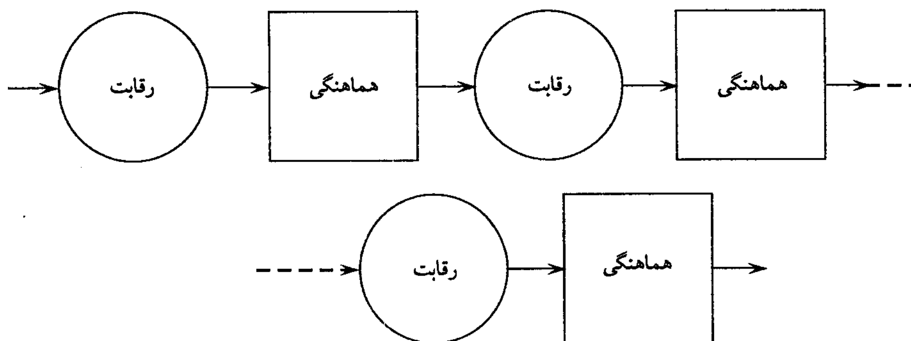
دلیل اتخاذ تصمیمات فوق، این است که کاهش غیرمنتظره صادرات، سبب افزایش در میزان موجودی کالا شده بود و به دلیل عدم موازنه میان عرضه و تقاضا، قیمت فروش بسیار پایین‌تر از میانگین هزینه بود. قانون ضد انحصار در ژاپن، امکان این نوع کارتل را به عنوان یك اقدام اضطراری موقتی، برای زمانی که یك ضربهٔ نامساعد جدی، به دلیل ورشکستگی یك صنعت در خلال بحران اقتصادی، به اقتصاد ملی وارد می‌گردد، میسر می‌ساخت. این صنعت ویژه، در طول بحران اقتصادی درازمدت، در چهارمین کارتل بحران اقتصادی، توسط دولت تصویب شد و سومین کارتل از ۱۷

اوت تا ۳۰ سپتامبر ۱۹۷۷ تمدید شد. و این کارتل شامل کنترل قیمت‌ها بود.

بحرانهای مکرر اقتصادی، حتی به صنایع نساجی نیز لطمه وارد ساخته است. از این رو، اقدامات جدیتری به عمل آمد. مثلاً، همهٔ ۱۰۰شرکتی که به رهبری مشترك پیوستند، ناچار شدند از ۳۰ درصد تجهیزات خود به دلیل عدم موازنهٔ درازمدت، میان عرضه و تقاضا که انتظار ادامهٔ آن می‌رفت، چشم‌پوشی نمایند. هزینهٔ متوسط تولید برای هر شرکت، از مدتها پیش بالاتر از قیمت بازار بود و میزان کسریهای بودجه نیز، متجاوز از کل سرمایهٔ آنها بود. این اقدام، به دلیل حذف ۳۰درصد از ظرفیت تولید، که نخستین گام در واگذاری صنعت به کشورهای در حال توسعه که اکنون دارای مزیت نسبی بیشتری هستند، عملی بجا محسوب می‌شد. در واقع، وزارت صنایع و بازرگانی خارجی، از صنایع تقاضا نمود که تغییرات اساسی عمده‌ای را انجام دهند که شامل یك طرح قاطعانه، برای کنار گذاردن بخشی از ظرفیت خود بود. با توجه به این نوع تغییر اساسی، دولت می‌توانست با اتخاذ ابتکاراتی، در موضع مثبت قرار گیرد.

اکنون اگر به عقب برگردیم و تاریخچهٔ اقتصادی ژاپن را، از زمان پس از جنگ مورد بررسی قرار دهیم، ابتدا با هماهنگیهای پی‌درپی، رقابت بیش از حد و هدایت اداری روبه‌رو می‌شویم. این مسأله، در نمودار ۴ـ۵ مشاهده می‌شود. برای اینکه هدایت اداری به طور مؤثری صورت پذیرد، عواملی لازم است که در فصلهای پیشین تشریح شد.

ژاپن، در درجهٔ اول از مشخصهٔ فرهنگی تشکیلات لازم برای هماهنگی مؤثر برخوردار



نمودار ۴ ـ ۵. تکرار متناوب رقابت و هماهنگی

می‌باشد. بعلاوه همان‌گونه که مشاهده شد، ساختار صنعتی آن، شامل کانالهای مالی است، که می‌توانند به موازات یکپارچگی با این مشخصهٔ فرهنگی، برای مرحلهٔ هماهنگی، وسیلهٔ قدرتمندی باشند. آنچه که شرکت ژاپنی نامیده می‌شود، در واقع این مرحله است که حدود مشارکت آن

درطول دورانهای سیاسی، از «توکوگاوا» تا دوران «میجی» مشخص نشده است؛ و فاقد یك ساختار کاملاً مشخص برای تصمیم گیری می باشد.

البته، توسعهٔ این هماهنگی یکپارچه، مستلزم پیشرفت تصمیم گیری است که می تواند در بیشتر جهات، به عنوان مکانیسم تصمیم گیری در سازمان بازرگانی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. نکتهٔ مهم یکپارچگی هماهنگی اقتصادی ژاپن که با تصمیمات سازمانی تفاوت دارد، این است که هماهنگی یکپارچهٔ اقتصادی، به استثنای این مورد، همیشه از بالا سرچشمه می گیرد و سایر موارد مکانیسم، به حال خود باقی می مانند. مهم تر این که، مراحل غیررسمی در کسب موافقت‌های غیررسمی در شرکتهای عضو، قبل از شروع ملاقاتهای رسمی است.

بنابراین، به همان میزان که شرکتها افزایش می یابند، نیل به موافقت عمومی مشکل تر شده و احتمال بیشتری می رود که دولت، درصدد این کار برآید یا تقاضای ترتیب ملاقاتهایی را برای شرکتها، به منظور هماهنگی‌های اولیه بنماید و اقدامات لازم را انجام دهد. با توجه به هماهنگی‌های اقتصادی کلان، از نظر مکانیسم تصمیم گیری، با وجود آنکه مجموعه اطلاعات مشترك، می تواند با تبادل اطلاعات به وجود آید، میزان این حسّ که «اگر من بجای تو بودم همین کار را انجام می‌دادم»، به این بستگی دارد که تا چه سیستم ارزشی مشابه‌ای بین دو طرف وجود دارد.

در ساختار عمودی گروههای صنعتی، مشاهده کردیم که یك جریان عمودی منابع مدیریت از شرکتهای مادر، به شرکتهای فرعی و جریان دیگری از بانك‌ها به سایر شرکتها وجود دارد. تصور می رود، این جریان، نه تنها توانایی را برای کنترل، در میان شرکتها افزایش می دهد، بلکه، میزان همگونی را در سیستم ارزشی هر شرکت نیز افزون می سازد.

پس جریان انسانی میان بخش خصوصی و بخش دولتی چیست؟ جریان از بخش خصوصی به بخش دولتی، شکل یك انتقال موقت را به خود می گیرد. معمولاً، مدیران جوانتر در حدود سنی سی یا بیشتر هستند. بویژه که این مدیران، به مدت یك الی سه سال از شرکتهای بزرگ به بخش دولتی منتقل شده، در آنجا به عنوان مأموران دولتی انجام وظیفه می‌نمایند. نخبگان توانای بانك‌های بزرگ، غالباً در سفارتخانه‌های ژاپن در کشورهای خارجی، به عنوان وابستهٔ اقتصادی سفارت انجام وظیفه می‌نمایند. این نوع، بیشتر در سطح مدیریت میانی دیده می‌شود.

جریان مخالف، از بخش دولتی به بخش خصوصی بوده و اغلب، در ردهٔ بالای دو بخش انجام می‌پذیرد. مثلاً هیأت مدیران بزرگترین شرکتهای پنجگانهٔ فولاد، کارمندان رده بالای خود را در سطح معاونت وزیر، بازنشسته کردند. این افراد، از وزارت صنایع و بازرگانی خارجی به آنجا منتقل شده بودند. تقریباً پنجاه تن از پرسنل وزارت صنایع و بازرگانی خارجی نیز، در صنایع نفت خدمت

می‌کردند. براساس آژانس اوراق سفید امور اداری پرسنلی، در سال ۱۹۷۷، جمعاً ۱۹۸ نفر از مقامات ارشد دولتی، به بخشهای خصوصی منتقل گردید که از بین آنها، ۳۲ نفر از اعضای وزارت دارایی به بخش امور مالی انتقال یافتند.

جریان دوجانبهٔ پرسنلی، شمشیر دولبه‌ای را به وجود می‌آورد. این جریان، ممکن است فساد را به همراه داشته باشد، اما تفاهم دوجانبه‌ای را میان دوبخش، از طریق ایجاد یك سیستم ارزشی و کانالهای ارتباطی هموار، ایجاد می‌کند.

با توجه به اینکه بیش از ۸۰ درصد از مأموران دولتی در بالاترین رده‌ها، از فارغ‌التحصیلان دانشگاه توکیو هستند، می‌توانند به افزایش همگونی رده‌های بالای دوبخش کمك کنند. اما نباید تصور کنیم که این جریانها، بخصوص جریان از بخش دولتی، امری متداول و معمول در شرکتهای ژاپنی است. این مسأله نیز صحیح نیست که تصور کنیم، این جریان هیچگونه ارتباطی با شرکتهای ژاپنی ندارد. نتیجه اینکه شرکتهای ژاپنی، همواره و در جریان تمام بحرانهای یکپارچه‌ای که در مورد یك صنف یا همهٔ اقتصاد ژاپن رخ می‌دهد، حضور داشته‌اند و کارتلهای متعدد بحران اقتصادی، در نتیجهٔ بحران صنایع به وجود می‌آیند.

به طور کلی، یکی از بحرانهای اقتصادی ژاپن، بحران صنعت نفت است. ژاپن، با بهره‌گیری از عوامل نهادی و اقتصادی ـ اجتماعی قابل کنترل، با موفقیت کامل، بر این بحرانها چیره شد.

به‌هرحال، اگر به اقدامات هماهنگ شدهٔ میان دوبخش توجه شود، ممکن است از رقابت بسیار شدید، در اقتصاد ژاپن چشم‌پوشی شود. شرکتهای ژاپنی همیشه وجود ندارند. باید توجه داشت که به منظور حل یك بحران عمومی، یك مدیریت گروهی یا بهتر بگوییم گروه پروژه با استفاده از ساختار صنعتی موجود تشکیل می‌شود. هنگامی که بحران مهار شد، گروه منحل و رقابت شدید، دوباره آغاز می‌شود. شرکت ژاپنی، یك گروه پروژهٔ ویژه با هدف ترمیم خسارتهای ناشی از بخش خصوصی است تا یك شرکت سازندهٔ اقتصاد. بدون درك قدرت تحرك بخش خصوصی، شناخت شرکت ژاپنی میسر نخواهد بود.

۷-۵. تغییرات اساسی در اقتصاد ژاپن در دههٔ ۱۹۸۰

از سال ۱۹۸۳، ارزش برابری ین در برابر دلار آمریکا، دوبرابر گردیده است. اما شکاف قابل توجه بازرگانی ژاپن با ایالات متحده کاهش نیافته است. این امر، منجر به خشم و برآشفتگی ایالات متحده و اعمال فشارهای سیاسی بر ژاپن، برای کاهش صادرات به ایالات متحده و ایجاد بازار داخلی برای تولیدات آمریکا شده است.

از آنجا که ۴۰ درصد صادرات ژاپن، به ایالات متحده اختصاص دارد، صادرکنندگان ژاپنی، از

ترس موانع وارداتی که به وجود می‌آید، با عجله به آمریکا مهاجرت می‌کنند تا در آنجا به کار تولید مشغول شوند. اما به طوری که در فصل ۲ توضیح داده شد، رابطهٔ میان تولیدکنندگان و پیمانکاران تولید کنندهٔ قطعات در ژاپن، بسیار نزدیك است. در نتیجه تولیدکنندگان قطعات نیز ناگزیر می‌شوند برای بقای خود به ایالات متحده عزیمت نمایند.

هنگامی که ارزش ین رو به افزایش نهاد، صادرکنندگان ژاپنی، به دلیل وجود رقابت میان خود، در بازار آمریکا، قیمت‌های دلاری فروش خود را افزایش نداده یا نتوانسته‌اند افزایش دهند. بنابراین، نرخ مبادله ارز، از یك دلار در مقابل ۲۶۰ ین، به یك دلار در برابر ۱۳۰ ین رسید. از این‌رو، درآمد ین را برای صادرات تولیدکنندگان ژاپنی کاهش داده است. چون درآمد ین کاهش یافت، آنان ناگزیر شدند از موازنه تجاری بکاهند. در نتیجه صادر کنندگان ژاپنی، درصدد پیدا کردن قطعات تولید شدهٔ ارزان در ان.آی.سی.اس[1] و آ.سه.آن[2] که کیفیت آن بخوبی قطعات ژاپنی است، برآمدند. و تولید کنندگان قطعات ژاپنی، مصمم شدند تا برای بقای خود به آنجا مهاجرت نمایند. به این دلیل شرکتهای بازرگانی عمده و تولید کنندگان قطعات، به انجام سرمایه‌گذاریهایی در مناطق آسیای جنوب شرقی همت گماردند.

به این دلایل، اقتصاد ژاپن به دوره تحولات سریع و اساسی گام نهاده است. در دو فصل آینده به بحث در باره جزئیات موضوع خواهیم پرداخت.

1. Newly Industrializing Countries.
2. Association of South-East Asian Nations.

فصل ششم

تأثیر تحوّلات جهانی بر مدیریت ژاپنی

۱-٦. ژاپن در جهان متحدی ندارد

این برداشت در کنفرانس سالانه دانشگاه آکسفورد، درسال ۱۹۸۷ حاصل شد. اگر بپذیریم که روابط دوستانه، میان کشورهای جهان امروز، بر مبنای موازنهٔ تجاری پایه‌ریزی می‌شود، با دقت در جدول ۱-۶، درمی‌یابیم که ژاپن، دوستان کمی برای خود تدارك دیده است.

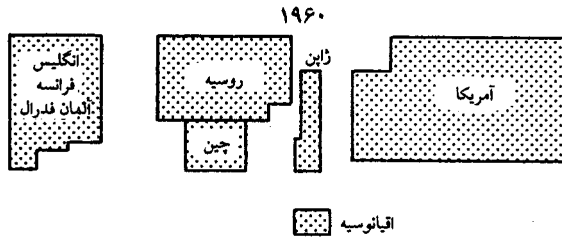
در دههٔ ۱۹۸۰، موازنهٔ تجاری ژاپن با سایر مناطق جهان، به استثنای خاورمیانه، آمریکای لاتین در ۱۹۸۳ و آفریقا در ۱۹۸۶، همیشه مثبت بوده است. طبیعی است که تراز تجاری کشورهای خاورمیانه برای ژاپن منفی باشد، زیرا ژاپن از این کشورها، مقادیر قابل توجهی نفت تهیه می کند. اغلب، زمانی که از ژاپن در مورد فزونی بازرگانی انتقاد به عمل می آید، چنین پاسخ می‌دهد که باید بودجهٔ مورد نیاز، برای تهیه مواد خام و منابع طبیعی را از طریق صادرات تأمین نماید. به هرحال، ژاپنی‌ها هنوز نسبت به موازنهٔ اقتصاد جهانی، احساس مسئولیت نمی کنند و این امر به طور جدی به شرایط اقتصادی آنان بستگی دارد. نمودار ۱-۶، این مطلب را نشان می‌دهد.

اقتصاد ژاپن نه تنها از نظر صنایع بزرگ، بلکه در زمینهٔ صنایع کوچك نیز به طور بارزی در اقتصاد جهان خودنمایی می کند. در حال حاضر در میان ۱۰۰ شرکت عمدهٔ جهان، ۱۱ شرکت متعلق به ژاپن است. اگر به موجودی بانك‌های جهانی نیز نظری بیفکنیم ، درمی‌یابیم که شرکتهای ششگانه ژاپنی، به دلیل ارزش بالای ین که $\frac{1}{3}$ از پولهای فعال در بازار جهانی را شامل می‌شود، در درجهٔ نخست قرار دارند. بدین جهت، اقتصاد ژاپن و شرکتهای آن، نباید بیش از این نسبت به

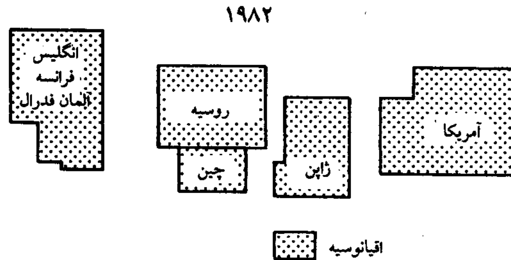
جدول ۱ ـ ۶. تجارت کالاهای ژاپنی با مناطق (۱۹۸۶ ـ ۱۹۷۴) (میلیون دلار برحسب ترخیص گمرکی)

	مجموع تجارت کالاهای ژاپنی			با آمریکا			با جامعه مشترک اروپا			با خاورمیانه		
	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز
۱۹۸۰	۱۲۹/۸۰۷	۱۴۰/۵۲۸	-۱۰/۷۲۱	۳۱/۳۶۷	۲۴/۴۰۸	۶/۹۵۹	۱۶/۶۵۰	۷/۸۴۲	۸/۸۰۸	۱۴/۳۵۸	۴۴/۵۰۰	-۳۰/۱۴۲
۱۹۸۱	۱۵۲/۰۳۰	۱۴۳/۲۹۰	۸/۷۴۰	۳۸/۶۰۹	۲۵/۲۹۷	۱۳/۳۱۲	۱۸/۸۹۴	۸/۵۵۲	۱۰/۳۴۲	۱۷/۷۳۲	۴۲/۶۷۰	-۲۴/۹۳۸
۱۹۸۲	۱۳۸/۸۳۱	۱۳۱/۹۳۱	۶/۹۰۰	۳۶/۳۳۰	۲۴/۱۷۹	۱۲/۱۵۱	۱۷/۰۶۴	۷/۵۶۰	۹/۵۰۴	۱۶/۹۴۶	۳۷/۷۶۴	-۲۰/۸۱۸
۱۹۸۳	۱۴۶/۹۲۷	۱۲۶/۳۹۳	۲۰/۵۳۴	۴۲/۸۲۹	۲۴/۶۴۷	۱۸/۱۸۲	۱۸/۵۲۳	۸/۱۲۰	۱۰/۴۳۰	۱۷/۱۶۰	۳۳/۷۹۶	-۱۶/۶۳۶
۱۹۸۴	۱۷۰/۱۱۴	۱۳۶/۵۰۳	۳۳/۶۱۱	۵۹/۹۳۷	۲۶/۸۶۲	۳۳/۰۷۵	۱۹/۴۰۵	۹/۳۳۴	۱۰/۰۷۱	۱۴/۲۰۶	۳۳/۰۶۶	-۱۸/۸۶۰
۱۹۸۵	۱۷۵/۶۳۸	۱۲۹/۵۳۹	۴۶/۰۹۹	۶۵/۲۷۸	۲۵/۷۹۳	۳۹/۴۸۵	۲۰/۰۱۶	۸/۸۹۳	۱۱/۱۲۳	۱۲/۱۷۱	۲۹/۹۳۷	-۱۷/۷۶۶
۱۹۸۶	۲۰۹/۱۵۱	۱۲۶/۴۰۸	۸۲/۷۴۳	۸۰/۴۵۶	۲۹/۰۵۴	۵۱/۴۰۲	۳۰/۶۷۵	۱۳/۹۶۹	۱۶/۶۸۶	۹/۷۹۵	۱۸/۴۲۷	-۸/۶۳۲
	با آسیای جنوب شرقی			با آمریکای لاتین			با آفریقا			با اقتصادهای متمرکز		
	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز	صادرات	واردات	تراز
۱۹۸۰	۳۰/۹۱۰	۳۱/۷۵۱	-۸۴۱	۸/۹۱۷	۵/۷۰۰	۳/۲۱۷	۸/۰۱۶	۴/۴۶۴	۳/۵۵۲	۹/۱۵۵	۶/۶۶۹	۲/۴۸۶
۱۹۸۱	۳۴/۴۲۶	۳۱/۹۳۰	۲/۴۹۶	۱۰/۵۱۶	۶/۶۶۹	۳/۸۴۷	۱۰/۰۳۸	۴/۷۷۹	۵/۲۵۹	۶/۵۱۴	۷/۷۲۴	۱/۷۹۰
۱۹۸۲	۳۱/۸۷۳	۲۹/۹۸۵	۱/۸۸۸	۹/۰۸۶	۶/۲۶۸	۲/۸۱۸	۶/۹۳۰	۳/۷۴۰	۳/۱۹۰	۸/۴۰۱	۷/۴۳۰	۹۷۱
۱۹۸۳	۳۴/۵۴۸	۲۷/۹۸۸	۶/۵۶۰	۶/۳۹۱	۶/۴۶۲	-۷۱	۶/۰۰۶	۳/۲۷۲	۲/۷۳۴	۸/۹۳۰	۷/۰۰۴	۱/۸۲۶
۱۹۸۴	۳۶/۷۹۵	۳۱/۸۸۳	۴/۹۱۲	۸/۵۴۹	۷/۲۳۰	۱/۳۱۹	۴/۸۳۸	۲/۷۷۶	۲/۰۶۲	۱۰/۶۰۲	۷/۶۸۲	۲/۶۲۰
۱۹۸۵	۳۳/۲۴۸	۳۰/۲۶۴	۲/۹۸۴	۸/۴۸۶	۶/۲۴۲	۲/۲۴۴	۳/۵۳۹	۲/۸۹۶	۶۴۳	۱۶/۱۹۰	۸/۴۸۰	۷/۷۱۰
۱۹۸۶	۴۱/۷۷۸	۲۹/۴۸۹	۱۲/۲۹۹	۹/۴۹۴	۶/۱۹۴	۳/۳۰۰	۳/۵۳۳	۳/۵۸۵	-۵۲	۱۴/۰۶۴	۸/۲۳۲	۵/۸۳۲

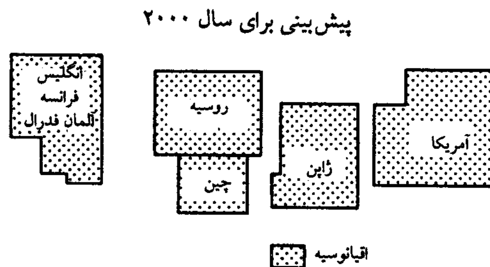
۱۹۶۰



۱۹۸۲



پیش‌بینی برای سال ۲۰۰۰



توضیح: فضای هریک از شش منطقه برحسب نسبت تولید ناخالص ملی آنها است.

نمودار ۱ ـ ۶. نقشه اقتصادی جهان[1]

تحولات اقتصادی جهان بی‌تفاوت باشند، بلکه لازم است، مسئولیت خویش را به عنوان مبتکر این تحولات دریابند. واقعیت این است که نسلهای مسن‌تر که رهبران ژاپن محسوب می‌شوند، هنوز به مفهوم قربانی شدن این کشور در تحولات اقتصادی جهان اعتقاد دارند.

لایحهٔ تجارت ایالات متحده و لایحهٔ ظرفیت داخلی، موجب بقای تولیدکنندگان ژاپنی شاغل در آمریکا شده است. به همین نحو، به خطر افتادن سهمیه‌های وارداتی و موانع بازرگانی حاکم بر

1. Japan in 2000, Economic Planning Agency, 1982.

جدول ۲ـ۶. لیست تولید ناخالص ملی کشورها و فروش شرکتها

ترتیب	کشور(شرکت)	تولید ناخالص ملی (فروش) (میلیون دلار)	ترتیب	کشور(شرکت)	تولید ناخالص ملی (فروش) (میلیون دلار)
۱	آمریکا	۴۲۳۵۰۰۰	۳۶	الجزیره	۵۵۲۰۰(۸۵)
۲	روسیه	۲۲۰۵۹۰۰	۳۷	آی.بی.ام	۵۴۲۰۰
۳	ژاپن	۱۹۶۲۷۰۰	۳۸	فنلاند	۵۳۵۰۰(۸۵)
۴	آلمان فدرال	۸۹۷۱۰۰	۳۹	تویوتاموتور	۵۳۳۰۰
۵	انگلیس	۵۵۳۵۰۰	۴۰	ونزوئلا	۴۸۰۰۰
۶	فرانسه	۵۲۵۶۰۰(۸۵)	۴۱	یوگسلاویا	۴۷۹۰۰(۸۵)
۷	چین	۳۹۳۵۰۰	۴۲	بریتیش پترولیوم	۴۵۲۰۰
۸	ایتالیا	۳۵۵۶۰۰(۸۵)	۴۳	ایری	۴۱۳۰۰
۹	کانادا	۳۵۴۸۰۰	۴۴	تایلند	۴۰۱۰۰
۱۰	اسپانیا	۲۲۷۰۰۰	۴۵	یونان	۳۹۳۰۰
۱۱	برزیل	۱۹۸۰۰۰(۸۴)	۴۶	جنرال الکتریك	۳۹۳۰۰
۱۲	هند	۱۹۵۷۰۰(۸۵)	۴۷	هیتاچی	۳۸۸۰۰
۱۳	هلند	۱۷۵۲۰۰	۴۸	دایملر-بنز	۳۷۵۰۰
۱۴	استرالیا	۱۷۳۴۰۰	۴۹	ماتسوشیداالکتریك	۳۶۶۰۰
۱۵	ایران	۱۶۷۷۰۰	۵۰	پاکستان	۳۶۲۰۰(۸۵)
۱۶	مکزیك	۱۶۱۱۰۰(۸۴)	۵۱	تکزاکو	۳۴۴۰۰
۱۷	سوئیس	۱۴۲۵۰۰	۵۲	نیسان موتور	۳۴۲۰۰
۱۸	چك واسلواکی	۱۲۷۹۰۰(۸۴)	۵۳	هنگ کنگ	۳۳۸۰۰
۱۹	رومانی	۱۱۷۶۰۰(۸۵)	۵۴	AT&T	۳۳۶۰۰
۲۰	بلژیك	۱۱۴۴۰۰	۵۵	کلمبیا	۳۳۲۰۰
۲۱	جنرال موتورز	۱۰۱۸۰۰	۵۶	مصر	۳۲۲۰۰
۲۲	سوئد	۹۷۷۰۰(۸۵)	۵۷	دوپونت	۳۰۵۰۰
۲۳	جمهوری کره	۹۵۱۰۰	۵۸	فولکس واگن	۳۰۴۰۰
۲۴	اتریش	۹۳۶۰۰	۵۹	کوبا	۳۰۲۰۰
۲۵	دانمارك	۷۸۷۰۰	۶۰	فیلیپین	۲۹۹۰۰
۲۶	رویال داچ شل	۷۸۳۰۰	۶۱	فیات	۲۹۶۰۰
۲۷	اکسن	۷۶۴۰۰	۶۲	چورون	۲۸۱۰۰
۲۸	نیجریا	۷۶۰۰۰	۶۳	زیمنس	۲۷۵۰۰
۲۹	اندونزی	۷۱۹۰۰	۶۴	یونیلور	۲۷۳۰۰
۳۰	فوردموتور	۷۱۶۰۰	۶۵	کرایسلر	۲۷۱۰۰
۳۱	نروژ	۶۸۵۰۰	۶۶	اسرائیل	۲۶۶۰۰
۳۲	آرژانتین	۶۵۱۰۰(۸۵)	۶۷	فیلیپس	۲۶۶۰۰
۳۳	تایوان	۶۰۰۰۰(۸۵)	۶۸	مالزی	۲۵۸۰۰
۳۴	جمهوری آفریقای جنوبی	۵۷۷۰۰	۶۹	کویت	۲۴۷۰۰
۳۵	ترکیه	۵۶۱۰۰(۸۵)	۷۰	انی	۲۴۲۰۰

۷۱	نستله	۲۳۶۰۰	۸۶	شیلی	۱۷۲۰۰(۸۵)
۷۲	باسف	۲۲۴۰۰	۸۷	سوریه	۱۷۱۰۰(۸۵)
۷۳	سی.جی.ای	۲۱۹۰۰	۸۸	پروکتروگمبل	۱۷۰۰۰
۷۴	تیوزلند	۲۱۲۰۰	۸۹	میتسوبیشی الکتریك	۱۶۹۰۰
۷۵	مجارستان	۲۰۷۰۰(۸۵)	۹۰	نیپون استیل	۱۶۸۰۰
۷۶	فیلیپ موریس	۲۰۷۰۰	۹۱	نیپون الکتریك	۱۶۳۰۰
۷۷	ایسی	۲۰۵۰۰	۹۲	ولوو	۱۵۵۰۰
۷۸	پژو	۲۰۳۰۰	۹۳	بوئینگ	۱۵۴۰۰
۷۹	پرتغال	۱۹۵۰۰(۸۵)	۹۴	بنگلادش	۱۴۸۰۰
۸۰	توشیبا	۱۹۳۰۰	۹۵	صنایع سنگین میتسوبیشی	۱۴۴۰۰
۸۱	بایر	۱۸۸۰۰	۹۶	مزداموتور	۱۳۵۰۰
۸۲	آموکو	۱۸۲۰۰	۹۷	مراکش	۱۳۴۰۰(۸۵)
۸۳	سنگاپور	۱۸۰۰۰	۹۸	کداك	۱۳۳۰۰
۸۴	هوندا	۱۸۰۰۰	۹۹	سیبا ـ گایگی	۱۱۰۰۰
۸۵	پرو	۱۷۸۰۰(۸۵)	۱۰۰	اکوادور	۱۰۹۰۰

توضیح ۱: این ارقام از منابع ذیل گرفته شده است: (۱) سکای کیزای هاکوشو، وزارت امور خارجه، توکیو ۱۹۸۷. (۲) سکای کوکوسی زو، کوکوسیشا، توکیو ۱۹۸۸. (۳) فیرچون، اوت ۱۹۸۷.

توضیح ۲: ارقام کشورها مربوط به سال ۱۹۸۶ می‌باشد، ارقام سایر سالها در پرانتز قرار دارد.

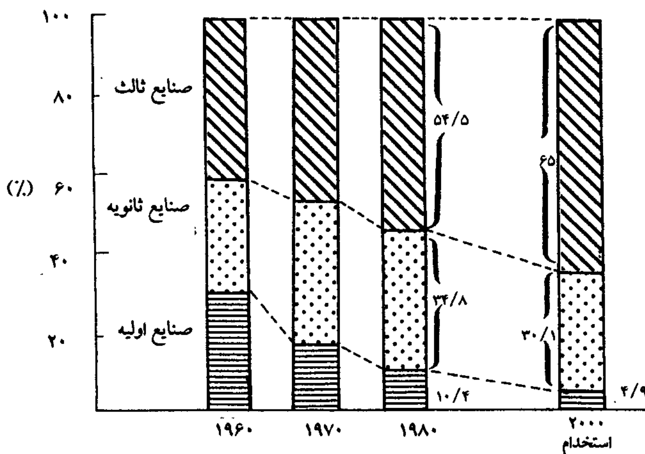
توضیح ۳: ارقام شرکتها مربوط به سال ۱۹۸۷ می‌باشد.

توضیح ۴: فروشهای ین به دلار تبدیل شده و نرخ محاسبه ۱۳۰ ین در مقابل ۱ دلار می‌باشد.

بازار متحد اروپا، درسال ۱۹۹۲، به ایجاد کارخانه‌هایی در جامعهٔ اروپا، توسط تولیدکنندگان ژاپنی، منجر شده است. تولیدکنندگان اتومبیل، بویژه به اروپا و ایالات متحده روی می‌آورند. یکی از دلایل این امر، عدم توانایی آنان در حمایت ازتولیدکنندگان قطعات خود می‌باشد که روابط دیرینهٔ بازرگانی با آنها داشته‌اند. این شرکت های بزرگ و کوچك با برخورداری از مزایای نسبی که از ژاپن به سوی کشورهای تازه صنعتی شده (اِن. آی.سی.اس) و (آ.سه.آن) در حال حرکت است، به این کشور مهاجرت می‌نمایند.

در سرمایه‌گذاری خارجی نیز، ژاپن خودنمایی می‌کند. از میان سرمایه‌گذاریهای خارجی درسال ۱۹۸۴، بالاترین میزان یعنی ۱۷/۸ درصد، متعلق به ژاپن بوده است. این پدیدهٔ جدید، اکنون موجب به وجود آمدن «خلأ صنایع تولیدی» در اقتصاد آن کشور شده است. نمودار ۲ـ۶ ، کاهش صنایع تولیدی و افزایش صنایع خدماتی را در ژاپن نشان می‌دهد. این خلأ، می‌تواند به تحوّل کامل در اقتصاد ژاپن و در نهایت کاهش کیفیّت قابل اطمینان تولیدات ژاپنی منجر شود. مثلاً، همان‌گونه که در فصل ۲ مشاهده شد، تا میزان ۷۰ درصد قطعات اتومبیل‌های ژاپنی، توسط پیمانکاران فرعی

تولید می‌شود. از این رو، ضمانت کیفیت اتومبیل‌های ساخت ژاپن، با سیستم های پیمانکاری فرعی



نمودار ۲ـ ۶. ساختار استخدام در سال ۲۰۰۰ [1]

در آمریکا، (ان. آی. سی. اس) و (آ. سه. آن) آسان نخواهد بود.

کاهش حجم تجارت، چندان که به نظر می‌رسد، کار مشکلی نیست. زیرا، کالاهای صادراتی ژاپن به میزان ۸۰ درصد یا بیشتر، توسط شرکتهای بزرگ تولید می‌شود. اینها همان شرکتهای عمدهٔ بازرگانی هستند که در فصل ۲ به آنها اشاره شد و شامل تولیدکنندگان اتومبیل، از قبیل تویوتا، نیسان، آن. ای. سی، سونی و نیپون استیل می‌شود. در نتیجه، در صورت وجود هماهنگی مناسب، چنانکه در فصل قبل مورد توجه قرار گرفت به عمل آید، کاهش حجم تجارت به روش کنترل شده، در زمانی کوتاه چندان مشکل نیست. در واقع اگر شرکتها در جهت تولید بیشتر، به مهاجرت از کشور ادامه دهند، اقتصاد ژاپن را هرچه بیشتر تهی می‌سازند.

از طرف دیگر، مانع عمدهٔ ویژهٔ این روش، طرز تفکّر محدود ژاپنی‌هاست که تصور می‌نمایند مدیریّت مؤثر را، برای ادارهٔ کارگران و کارمندان مورد نیاز شرکتهای خود در خارج از کشور، در اختیار ندارند. براساس یك ارزیابی، ۸۰ درصد از شرکتهای ژاپنی که در حال حاضر، درصدد توسعه جهانی خویش هستند، اظهار داشته‌اند که در مدیریّت، نمی‌توانند با کشورهای غربی رقابت نمایند.

1. Towards a Nation of Global Economy, Economic Planning Agency, 1986.

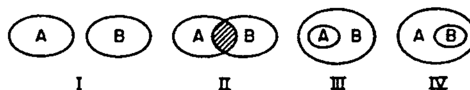
۶-۲. فشار جهانی

یکی از نتایج طبیعی نقش روزافزون ژاپن در اقتصاد جهانی، واکنش‌هایی است که از جانب محافل اقتصادی دنیا مشاهده می‌شود. بعبارت دیگر، اقتصاد ژاپن به اندازه‌ای رشد کرده است که بتوان گفت در جهان یك اقتصاد منحصر بفرد می‌باشد. بنابر این، از نظر تئوری نه تنها متغیرهای اقتصادی، بلکه متغیرهای اجتماعی یا سازمانی می توانند عوامل تعیین کنندهٔ عملکرد اقتصاد ژاپن باشند.

مسأله جهانی یا چندملیّتی کردن اقتصاد که هم اکنون در ژاپن به گوش می رسد، باعث مطرح شدن این سؤال می گردد که چگونه اقتصاد ژاپن، در خلال فرآیند سیاست چندانحصاری رو به رشد جهانی، محدودهٔ فعالیّت‌های خود را با سرمایه گذاریهای مستقیم توسعه می‌دهد؟ اصولاً، انحصار تولید کالا توسط چند شرکت معدود در ژاپن یا خارج از آن تفاوتی ندارد. یعنی سرمایه گذاری، اعم از داخلی یا خارجی، فرصتی برای انتخاب محسوب می‌شود. اما، نمی توان در مورد انحصار سه گانه فروش کالای آمریکایی، اروپایی و ژاپنی، به دلیل اختلافات تاریخی در حاکمیت فرهنگی، سیاسی و اقتصادی آنان در دنیا، وجه تشابه یکسانی ایجاد کرد. دو مورد اول در اکثریت و ژاپن، در اقلیت قرار دارد. این واقعیت، مشکلات قابل توجهی را برای جهانی نمودن تجارت ژاپن به وجود می آورد.

مفهوم اقلیّت، به همگونی ملی در ژاپن مربوط می‌شود که از زمانهای بسیار دور در این جزیرهٔ منزوی، چه از نظر فرهنگی و چه از جهت جغرافیایی، وجود داشته است. در واقع، تقریباً همه فرهنگهای جهان، کم و بیش با فرهنگ ژاپنی ناهمگون هستند. در این شرایط، شرکتهای ژاپنی با چه نوع مسائلی در مورد مدیریّت بین‌المللی مواجه خواهند بود؟ برای سهولت درك این توضیحات، مدل فرضی موجود در نمودار ۳ـ۶ را توضیح می‌دهیم.

در این نمودار، فرض می کنیم حروف A و B سمبل دو سیستم نامتجانس‌اند که می‌توانند، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و غیره باشند. تخصص بیشتر، برای بررسی ضروری نیست. در



نمودار ۳ ـ ۶. امکان همکاری بین سیستم‌های ناهمگون

اینجا، فقط می‌توانیم بگوییم که سمبل چهار که همکاری B با A است، کاملاً امکانپذیر خواهد بود. همکاری A با B تا اندازه‌ای ممکن است، و در مورد ۳، قضیه معکوس می‌باشد. در مورد ۲، همکاری میان A و B با یك وسیلهٔ ارتباطی همانند عامل فرهنگی، اجتماعی یا اقتصادی مشترك

تاحدودی امکان دارد. درمورد ۱، دو سیستم کاملاً ناهمگون هستند و بدون پلی مابین آنها، همکاری غیرممکن است. براساس «ناکان»[1]، طرز تفکر ژاپنی، امکان بسط دو نوع رابط میان دو سیستم ناهمگون را میسر می‌سازد. یك سیستم، ضدیّت یا خصومت و دیگری تلاقی یا اتصال می‌باشد.

سیستم تلاقی، با تشکیل یك ساختار تعاونی که همزمان استقلال فردی را نیز حفظ نماید، غیرممکن است. اما، به شیوه‌ای که یکی، دیگری را کاملاً در خود ادغام یا تابع خویش نماید، یا به منظور متحد شدن، هر دو فردگرایی خود را کاملاً کنار بگذارند، میسّر می‌گردد.

اگر این دو سیستم را با مثال خود مطابقت دهیم، با اطمینان می‌توان گفت که موارد ۳ و ۴، معادل سیستم تلاقی، و مورد ۱، معادل سیستم ضدیّت است. شاید مورد ۲، یك نمونهٔ ایده‌آل از «ماکس‌وبر»[2] و یا متداولترین شرایط فعالیت‌های تعاونی جهانی (شامل مدیریّت) باشد. دو سیستم ناهمگون، دارای مجموعه‌ای از رفتار مشترك قابل تغییر هستند. اما همان‌گونه که غالباً گفته می‌شود، سیستم ژاپنی با سیستم‌های دیگر تفاوت دارد. بویژه آنکه از گروه سیستم‌های اقلیّت است که دقیقاً در مورد ۱ شرح داده شد. در این حالت، وجود یك سیستم ساختگی برای پیوند این دو سیستم ناهمگون ضروری است.

موارد ۳ و ۴ به طور عینی وجود ندارند. زیرا هیچ سیستم فرهنگی در جهان، سیستم فرعی وابسته به سیستم دیگر نیست. موارد ۳ و ۴ ذهنی و تخیّلی بوده و فقط در مخیّلهٔ مردم وجود دارند. به طور دقیق‌تر، اگر سیستم B را سیستم ژاپنی قلمداد کنیم، مورد ۴، غالباً با عقدهٔ حقارت و خودکم‌بینی مردم ژاپن، نسبت به اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها مشخص می‌شود. و مورد ۳، مشخّص کنندهٔ نخوت و تکبّر ژاپنی‌هاست که بیشتر نسبت به مردم کشورهای درحال توسعه اعمال می‌کنند. این تصورات عاری از واقعیت، باید اصلاح شوند. زیرا ژاپنی‌ها را منحرف کرده و موجب بدرفتاری شرکتهای ژاپنی در خارج می‌گردد و همچنین احساسات ضدّژاپنی را در کشورهای میزبان به وجود می‌آورد.

عقدهٔ خودکم‌بینی ژاپنی، بویژه آنانکه در دورهٔ میجی متولّد شده و درسالهایی رشد کرده‌اند که این عقده بر جامعه حاکم بوده است، دو احساس متناقض را به وجود می‌آورد. یکی احساس ستایش، و دیگری هراس یا امتناع ذاتی، احساس ستایش هنوز وجود دارد. مورد مثال اینکه، تقریباً همهٔ مانکن‌های ویترینی در ژاپن، دارای مشخصات غربی هستند.

احساس دوم یعنی هراس، همان‌طور که در بالا ذکر شد، در اذهان نسل مسن‌تر که درحال

1. Nakane.
2. Max Weber.

حاضر، رهبران جامعه محسوب می‌شوند وجود دارد و بیشتر یك مانع فرهنگی را در مقابل غربی‌ها ترویج می‌دهند. صرف نظر از اینکه ممکن است تا چه میزان ستایش برای فرهنگ غرب قائل باشند، اما برای آنان رها شدن از این مانع فرهنگی، مشکل است. این حقارت چندلایه که در فصل یك شرح آن آمد، به طور مشخص‌تری در مورد فردی که به عنوان یکی از آن رهبران محسوب شده و به خاطر داشتن دوستانی در ردهٔ بالای جامعه غربی به خود می‌بالد امّا ناگهان یك امتناع ذاتی را در مورد تمایل به ازدواج دخترش با یك فرد غربی بروز می‌دهد، دیده می‌شود. به این ترتیب، جهانی کردن واقعی شرکتهای ژاپنی که توسط چنین افرادی رهبری می‌شوند، به طور کامل تقریباً غیرممکن است.

باید به این حقیقت توجه داشت که در واقع چنین افرادی نقش اساسی ندارند، بلکه جبر تاریخی است که نقش عمده‌ای را در ایجاد این وضعیّت، ایفاء می‌نماید و به شرکتها و مدیریّت جوانتر که دارای تجربه بیشتری در زندگی و مدیریت جهانی هستند، لطمه می‌زند.

معمولی‌ترین شرایط میان دو سیستم نامتجانس در جهان، مورد ۲ بوده که دارای عوامل مشترك دو جانبه است. هرچه عوامل مشترك بیشتری را دارا باشند، آسانتر یکدیگر را درك نموده، از این‌رو، با یکدیگر همکاری می‌کنند. در فصل ۴ دیدیم که در کشور همگن ژاپن، در یك سازمان، به یکی از افراد، ارزشی برابر با همردیفان خود داده شده است. اگرچه این سیستم، نسبت به افراد و سازمانها متفاوت می‌باشد.

بطور کلی این هماهنگی، بیشتر به سیستم استخدام دائمی مربوط می‌شود که بویژه در میان مدیران، مشاهده می‌گردد. هرچه دوران خدمتی یك مدیر در کارخانه‌ای طولانی‌تر باشد، شناخت و وفاداری به آن، بیشتر می‌شود. در واقع، او با فضای شرکت خو می‌گیرد. معمولاً در هر کشور، افراد رده‌های بالاتر، از مزایا و منافع بیشتری برخوردارند و تمایلی به از دست دادن آن مزایا و منافع، حتی بر مبنای مصالحه ندارند. از این رو، در تمام جهان، نسبت به کسانی که در رده‌های پایین‌تر قرار دارند، انعطاف‌پذیری کمتری نشان می‌دهند.

در ژاپن، مدیران به دلیل اینکه به استخدام دائمی شرکت درآمده‌اند، خود را به آن متعهّد می‌دانند. از این رو، آن را تنها وسیلهٔ پیشرفت خود می‌دانند. بنابر این، شاید رده‌های پایین‌تر و محیط کارگری ژاپن، استعداد بالقوهٔ بیشتری را برای جهانی کردن اقتصاد این کشور داشته باشند.

به عنوان مثال سبك مدیریّت در شرکت وای. ك.ك[1] که تولید کنندهٔ زیپ می‌باشد بویژه مدیریّت کارگری آن، در کشوری مانند ژاپن که غالباً سبك مشابهی در شرکتهای مختلف اعمال می‌شود، بی‌نظیر است. برای نمونه، تقریباً در همهٔ کارخانجات ژاپن، متعلق به هر شرکت، مدیران

1. Y.K.K.

اونیفورم کارگران را پوشیده، در کارگاهها، دوشادوش آنان فعالیّت می‌نمایند. در وای. ك.ك علاوه بر این خصوصیت، تمامی پرسنل شاغل در شرکت، تنها دارای یك عنوان، یعنی «عضو» هستند. هیچگونه طبقه‌بندی یا تبعیض، میان مدیران و کارگران وجود ندارد، بلکه همه آنان عضو بوده و نام دیگری ندارند. از تجارب این شرکت، که در بیش از ۳۰ کشور جهان فعالیت دارد، نتیجه گرفته می‌شود که این شیوهٔ مدیریت بر مبنای «همه با هم و یکی باشیم» نفی نشده، حتی در کشورهایی که تصور می‌شود مردم آن فردگرا باشند، مورد استقبال کارگران قرار گرفته است.

هنگامی که این واکنش را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم، توجه به این امر مهم است که در تمام جهان، کارگران رده‌های پایین‌تر، سلسله مراتب شغلی را در شرکتها تشکیل داده، تمایل به برخورداری از آزادی و دانش بیشتر و رفتار انسانی دارند. اگر این مهم را، یك تمایل در جهت دموکراسی صنعتی قلمداد نماییم، شیوهٔ تصمیم‌گیریهای ژاپنی، از طریق موافقت عمومی با مشارکت مدیران و کارگران می‌تواند در راستای این روش قرار گیرد. در این مورد، گزارش OECD در فصل ۴، تجزیه و تحلیل زیر را ارائه می‌دهد:

«در حالی که نمی‌توان گفت که سیستم‌های اعمال شده در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم، می‌توانست با همان میزان موفقیت، در سایر کشورها اتخاذ گردد، قابل ذکر است که اصول روانشناسی اجتماعی مربوط به سیستم‌های مذکور، در اروپا و ایالات متحده، در میان کارگران پژوهشهای صحرایی، کشف شده است.

آنچه که برای مدیریّت غربی حائز اهمیّت می‌باشد، این است که آنان نیز، باید دارای تجارب مدیریت پرسنلی بوده، در صورت مواجهه با فشارهای شدید، با بهره‌گیری از اصول اتخاذ شده هدایت مؤثّر داشته باشند.» این نظریات بکار گرفته شده که با موفقیت روبه رو گشته‌اند، بر محور فعالیّت گروههای کوچك کنترل کیفیّت توسط کارگران ژاپنی در کارگاهها و کارخانه‌ها دور می‌زند و دایرهٔ کنترل کیفیت نامیده می‌شود. پس از جنگ جهانی دوم و در خلال تلاشهای صنایع ژاپن برای پذیرش و اعمال روشهای کنترل کیفیت توسعه یافته در ایالات متحده، دوایر کنترل کیفیت در سال ۱۹۶۲، در ژاپن ایجاد شد. از آن زمان، این دوایر در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، در ژاپن و در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، در سراسر جهان رواج یافت.

به هر حال، یك تفاوت برجسته میان دوایر کنترل کیفیت در ژاپن با کشورهای دیگر وجود دارد. سخنرانی آقای «بیل جردن»[1]، سازمان‌دهندهٔ اتحادیهٔ کارگران بخش مهندسی «بیرمنگام انگلستان[2]»

---

1. Bill Jordan
3. Birmingham, U.K.

در ژانویه ۱۹۸۵، به شکل مطلوبی این موضوع را بیان نموده است. مؤلّف این کتاب، به عنوان سخنران میهمان انجمن کارفرمایان مهندسی داخلی، قبلاً در مورد رابطهٔ کارفرمایان و کارمندان در ژاپن، مطالبی ایراد کرده بود که آقای جردن در پاسخ چنین اظهار داشت:

«سال گذشته از طرف دولت بریتانیا، برای بازدید از شرایط کارگران شاغل و چگونگی اشتغال آنان، در بخش کنترل کیفیت، به ژاپن عزیمت کردم. اگر حرف E، سمبل کارفرمایان و کارمندانی باشد که آقای پروفسور ساساکی در مورد آنان صحبت کرد، و آن را قبل از واژهٔ کیفیّت قرار دهیم، این معادله بدست می‌آید.[1]»

کارفرمایان
مساوات = کیفیت + E ←
کارکنان

بعبارت دیگر، منظور آقای جردن این بود که کارفرمایان و کارکنان در ژاپن، به طور مساوی در تولید محصول مشارکت دارند. قطعاً در ژاپن، عقیده بر این است که دوایر کنترل کیفیت می‌بایست بخش سازمانی سیستم کنترل کیفیّت باشد. فعالیت سازمان فرعی هم باید با فعالیّت کل سازمان هماهنگ باشد. چنانچه هرگونه عدم پیوستگی سازمانی از لحاظ اطلاعات، توسعه و غیره وجود داشته باشد، رشد فعالیت‌های دوایر کنترل کیفیت با مشکل بزرگی مواجه خواهد شد.

در میان انواع متعدد عدم پیوستگی، جدّیترین آنها، موردی است که از این طرز تفکر ناشی می‌شود که کارگران «انجام دهندگان» و مدیران «اندیشمندان» هستند. در این حالت برابری در آنجا به وجود نخواهد آمد. بررسی دقیق‌تر اصول این سیستم، حائز اهمیّت است.

در سیستم کنترل کیفیّت فراگیر[2]، ابتدا کیفیّت مورد انتظار مصرف کنندگان، باید مشخص گردد و سپس براساس برنامهٔ ویژهٔ خود، شکل بگیرد. یعنی کیفیّت محصول، به کیفیّت‌های مرحله‌ای بستگی دارد. البته دوایر کنترل کیفیت بخش مهمی از این کیفیّت مرحله‌ای را تشکیل می‌دهد. در مورد چگونگی روش فروش به مشتریان، می‌توان کیفیّت محصول را افزایش یا کاهش داد. زیرا در زمان خرید، مشتریان تنها به کیفیت خود محصول توجه نمی‌کنند، بلکه، چگونگی خدمات پس از فروش را نیز، در نظر می‌گیرند. آنچه مشتریان دریافت می‌کنند، کیفیّت قابل انتظاری است که خدمات پس از فروش، نقش عمده‌ای را در آن ایفا می‌نماید. این کیفیّت مورد انتظار، به نوبهٔ خود در اختیار پژوهشگران بازار، برای رسیدن به کیفیت مطلوب و مورد نیاز، قرار

---

1. Employers / Employee ⊢→ E + Quality = Equality.

2. Total Quality Control (TQC).

می گیرد.

در این سلسلهٔ شناسایی از TQC، هیچگونه عدم پیوستگی در هیچیك از مراحل نباید دیده شود. فعالیت‌های دوایر کنترل کیفیت، می‌بایست به تسلسل اطلاعات، تفاهم و تفویض اختیار، توسعه یابد. در عصر کنونی، صنایع درتلاش هستند که از مرحلهٔ تجارت کمّی به مرحلهٔ تجارت کیفی تغییر موضع دهند. در جهت اجرای این امر، نقش دوایر کنترل کیفیت، به نحو چشمگیری اهمیت پیدا می کند.

قبل از اینکه دایرهٔ کنترل کیفیت، در ایالات متحده معمول گردد، آن را به عنوان محصولی از فرهنگ ژاپنی، همانند منافع اشتراکی، وفاداری و انضباط کارگری مورد توجّه قرار می‌دادند. به هرحال، اکنون هیچکس در جهانی بودن آن شك نمی کند و این دایره، در سراسر جهان وجود دارد. مثلاً مؤلّف این کتاب، خود به طور موفقیّت‌آمیزی در توسعهٔ دایرهٔ کنترل کیفیت در کشور تونس، کمك‌هایی به این کشور ارائه نمود و در سپتامبر ۱۹۸۸، نخستین کنوانسیون ملّی دوایر کنترل کیفیت تونس، با شرکت بیش از ۲۵ شرکت، در آن کشور برگزار گردید؛ و درسال ۱۹۸۹، «جایزهٔ ساساکی» بنیان نهاده شد.

در هر صورت، اگر به محیط مدیریّت ردهٔ بالاتر در ژاپن بنگریم، درخواهیم یافت که به دلیل «بسته بودن»، نمی توان آن را بآسانی در سایر کشورها بنا نهاد. یعنی به نظر می رسد که صلاحیّت و شایستگی مدیریّت ردهٔ بالا برای همکاری با دیگران در کشورهای خارجی، کمتر از صلاحیت و شایستگی مدیریّت کارگری است. دلیل این امر که بسیار نیز ساده می‌باشد و در جدول ۳ـ۶ آمده، مانع زبانی در برقراری ارتباط با مدیران کشورهای دیگر است. طبیعی است که این مانع، در سطح مدیریّت، بیشتر از رده‌های پائینتر باشد. کارگران می توانند از طریق ماشین آلات، ارتباط برقرارنمایند. زیرا یك واژهٔ تخصّصی و یا حتّی یك علامت، می تواند وسیلهٔ ارتباط گردد. امّا در سطح مدیریّت، تنها زبان وسیلهٔ ارتباط است.

جدول ۳ـ ۶. اهمیت زبان انگلیسی در کار بازرگانی[1]

(سؤال) آیا زبان انگلیسی شرط قبلی برای مدیریت ردهٔ بالا در شرکت شماست؟ (٪)

	ژاپنی	آسیای جنوب شرقی
بلی	۲۴	۹۲
خیر	۷۴	۷

توضیح: «ژاپنی» به معنای ۳۵۶مدیر نمونه از ۳۰۰ شرکت بزرگ در ژاپن می‌باشد. آسیای جنوب شرقی به معنای ۸۹۴ مدیر نمونه از شرکتهای بزرگ آسیای جنوب شرقی می‌باشد.

1. Time Market Research Report No. 1796, 1973.

در مورد مانع زبانی، مدیر یکی از شرکتهای بلبرینگ‌سازی ژاپن، واقعیّت جالبی را بیان می‌کند: «هنگامی که کارخانه‌ای را در یک کشور خارجی بنا می‌گذاریم، معمولاً از مدیران فارغ‌التحصیل دانشگاه و مهندسان سطوح پایین‌تر که معمولاً، فارغ‌التحصیلان دبیرستان هستند، استفاده می‌کنیم. موضوع جالب توجه این است که مهندسان ردهٔ پایین‌تر، سریع‌تر از مدیران بااحتیاط، با محیط آشنایی پیدا می‌کنند. زیرا، مدیران قادرند به زبان انگلیسی تکلّم نمایند و سعی هم دارند بدون توجه به محیط کار ازآن استفاده نمایند. از این رو، مدیران زبانهای بومی را فرا نمی‌گیرند. مهندسان، قابلیّت تطابق بسیار بیشتری را با فرهنگها و انواع زندگی محلی، از خود نشان می‌دهند.» به نظر می‌رسد که این موضوع، تئوری ما را که رده‌های بالاتر در سازمانهای ژاپنی تطابق کمتر یا عامل بالقوهٔ ضعیف‌تری برای همکاری با سازمانهای سایر کشورها دارند، تقویت و تأیید می‌نماید. بعبارت دیگر، این امر صحیح است که بگوییم مدیریّت بین‌المللی شرکتهای ژاپنی در رده‌های بالاتر، طبق مورد ۱ عمل می‌کند.

لازم است که سیستم مدیریت ژاپنی را با سیستم‌های مدیریت در سایر کشورها، وفق دهیم. این دلیل موجهی است برای این مورد که شرکتهای ژاپنی، متمایل به انجام پروژه‌های مشترک در کشورهای میزبان هستند. عامل دیگری که مانع بین‌المللی شدن شرکتهای ژاپنی، بویژه در زمینهٔ مدیریّت می‌گردد، بنحو مستقیم از اصول مدیریت خودشان سرچشمه می‌گیرد که توسط شرکتهای اروپایی و آمریکایی، به رسمیّت شناخته نشده است.

مدیران ژاپنی شرکتهای بازرگانی مستقر در یک کشور خارجی، تصویر ملّی ژاپن را در حقیقت با خود حمل می‌کنند. بهتر است این تصویر ملی را «اقتدار ملی» بنامیم. با وجود قدرت کنونی اقتصاد ژاپن، هنوز نمی‌توان گفت که اقتدار ژاپن، به اندازهٔ اقتدار ایالات متحده یا کشورهای اروپایی است. امّا مدیران ژاپنی در یک شرکت تابعه در یک کشور اروپایی، از موقعیت برتری نسبت به همتایان اروپایی خود برخوردارند. در نتیجه درمی‌یابیم که تقدّم و تأخّری میان دو اقتدار وجود دارد. ابتدا، اقتدار ملی و سپس اقتدار مدیریّت. این تقدّم و تأخّر، اغلب مانع عملکردهای مدیریت شرکتهای ژاپنی مستقر در خارج، بویژه در غرب می‌شود. در کشورهای درحال توسعه احساس می‌شود که هنوز، اقتدار ملی ژاپن، پایین‌تر از کشورهای اروپایی و ایالات متحده می باشد. این شکاف محسوس، در میزان اقتدار کشورها نیز، مسائلی را به وجود می‌آورد.

ژاپنی‌ها در این اعتقاد خویش اصرار دارند که چون کشورشان یک ابرقدرت اقتصادی گردیده است، اقتدار ملی آنان نیز می‌بایست همانند اروپا و آمریکا تلقی گردد و با شرکتهای ژاپنی، این‌گونه رفتار شود. به هرحال، اقتدار واقعی مورد نظر کارمندان محلّی، کمتر از آن است که ژاپن توقع دارد.

در این شرایط، گزارش شده است که مدیران ژاپنی خواهان افزایش اقتدار سلسله مراتبی خود می‌باشند. شاید این تمایل ناشی از خواست ناآگاهانه آنان باشد که مایل‌اند کارکنان محلی تصور یکسان و برابر نسبت به اقتدار ملی ژاپن، اروپا و امریکا داشته باشند. این روش، به نوبهٔ خود، از ژاپنی‌ها تصویری مستبدّانه در اذهان مردم محلی ترسیم می‌نماید. و بهر حال موقعیت مدیریت ژاپنی را در کشورهای درحال توسعه، نسبت به مدیریت غربی تضعیف می‌کند. در واقع، مدیران ژاپنی شاغل در امور بازرگانی در خارج از کشور، ممکن است در حق خود ظلم کرده باشند. اما، این مسأله نیز واقعیت دارد که آنان به دلیل نفوذ تاریخی غرب بر جهان، در یك موقعیت نامطلوب در تلاش می‌باشند.

۳ـ۶. ساختار صنعتی و مدیریت بین‌المللی

برای مطالعهٔ فعالیت‌های بین‌المللی شرکتهای تولیدی در ژاپن، داشتن تصوری از سیستم‌ها مفید است. یك سیستم بازرگانی، در عین حال شامل سیستم‌های زیر می‌باشد:

۱. سیستم مالی
۲. سیستم تدارکاتی
۳. سیستم اطلاعاتی
۴. سیستم انسانی

این موارد با روش سازمان‌یافته‌ای، به خارج و داخل سیستم، جریان دارند:

۱. وجوه نقدی و معادل آن
۲. مواد و کالاها
۳. اطلاعات
۴. منابع انسانی، از قبیل مدیران و کارگران

برای درك فعالیّت بین‌المللی تولیدکنندگان ژاپنی، بررسی باز یا بسته بودن هریك از این چهار سیستم، در مقیاس بین‌المللی ضروری خواهد بود. بین‌المللی شدن یك شرکت، نتیجهٔ ترکیبی هریك از چهار سیستم است.

در سال ۱۹۷۶، حدود ۳۸ درصد از سهام شرکت سونی، متعلق به خارجیان، و مجموعاً به ترتیب ۳۷ و ۷۴ درصد وام شرکتهای «تاتئی‌شی الکتریك»[1] و «آکائی الکتریك»[2]، استقراض

1. Tateishi Electric.
2. Akai Electric.

خارجی بود. در حالی که در هوندا، ۱ درصد اعتبار مدت‌دار، (۸۵۰ بیلیون ین) و در شرکت میتسوبیشی ۰/۲ درصد از همهٔ اعتبار مدت‌دار (۵۰۶۰ بیلیون ین) از سرمایهٔ خارجی بود. فعالیت‌های بین‌المللی دو شرکت اخیر، قابل توجه بوده اما سیستم‌های مالی آنان، از لحاظ بین‌المللی بسته بود. البته این امر تا اندازهٔ زیادی به صلاحیت آنان در بازار مالی ژاپن بستگی داشت، و معیّن می‌کرد که آیا آنان، بسهولت به پول دسترسی دارند یا خیر؟ به هرحال به نظر نمی‌رسد که صلاحیت دو شرکت اخیر، پایین‌تر از سه شرکت اوّل باشد. پس، این امر می‌بایست منعکس‌کنندهٔ سیاستهای مالی آنان باشد.

با توجه به این سیاست، جدول ۴ـ۶ اطلاعات جالبی را به ما ارائه می‌دهد. این اطلاعات، با قضاوت احساسی ما که ملی‌گرایی را در اذهان مدیران ژاپنی بسیار شدید می‌دانیم، همراه است. بعلاوه، به دلیل ساختار محکم گروههای صنعتی، که نمونه‌ای از آن در جدول ۱ـ۲ فصل ۲ آمده است، بانك‌های اصلی به عنوان منابع مالی و شرکتهای بازرگانی، نقش ارائه‌دهندهٔ خط‌مشی تولید را ایفاء نموده و از این رو، سیستم‌های مالی شرکتهای عضو هرگروه صنعتی، در جهت متحول نمودن منابع خویش، نه فقط از لحاظ جهانی، بلکه از دیدگاه داخلی، بسته تلقّی می‌گردند.

جدول ۴ـ ۶. معامله با بانك‌ها و شرکت‌های مالی

در معاملاتی که با بانك‌ها و شرکتها دارید ترجیح می‌دهید با کدامیك معامله کنید؟ (٪)

	ژاپنی‌ها (۳۵۶)	آسیای جنوب شرقی (۸۹۴)
سرمایه‌گذاری مشترك سازمانهای خارجی / ملی	۳	۲۱
مجموعاً سازمانهای محلی / ملی	۶۶	۱۷
کلاً با سازمانهای خارجی	۱	۱۱
تفاوتی بین سازمانهای خارجی و ملی نیست	۲۹	۵۲

ماخذ: مأخذ جدول ۳ـ۶.

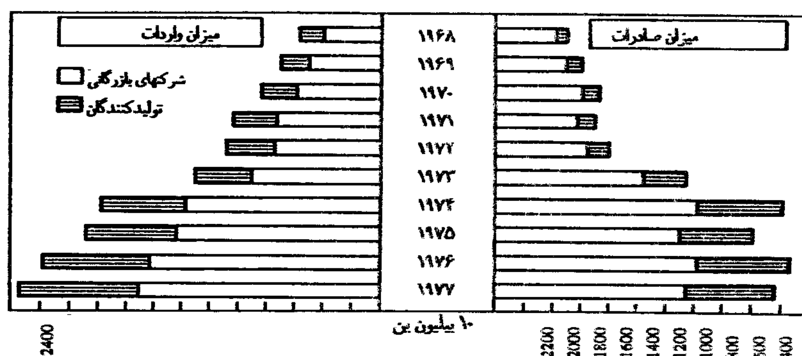
جدول ۵ـ۶، منابع مالی و سرمایه‌گذاریهای خارجی شرکتهای ژاپنی را نشان می‌دهد. با مشاهدهٔ این جدول، درمی‌یابیم که در تمامی صنایع، به استثنای صنایع ماشین‌آلات الکتریکی، حدود ۷۰ الی ۸۰ درصد وجوه سرمایه‌گذاری خارجی، وجوه استقراضی موجود است. در اغلب موارد، میزان زیادی از این وجوه استقراضی از مؤسسات مالی خصوصی، از طریق بانك اصلی تأمین می‌شود.

توجه به این نکته ضروری است که شرکتهای متوسط مستقل، در فعالیتهای خود از آزادی بیشتری برخوردارند. منظور ما از شرکتهای مستقل، آنهایی است که به یك گروه صنعتی تعلق نداشته و تحت کنترل شرکتهای بزرگ بازرگانی، از طریق پیمانکاران فرعی نمی‌باشند. نمونه‌هایی

جدول ۵ ـ ۶. منابع اعتباری برای سرمایه گذاری خارجی[1] (٪)

سرمایه	سرمایه شخصی	دریافت وام از مؤسسات مالی دولتی	دریافت وام از مؤسسات مالی خصوصی
معدنکاری	۳۰/۶	۲۹/۱	۴۰/۴
منسوجات	۲۶/۷	۳۶/۷	۳۶/۶
آهن و فولاد	۲۲/۷	۴۸/۴	۲۸/۹
ماشین آلات	۳۶/۳	۱۱/۶	۵۲/۱
ماشین آلات الکتریکی	۷۶/۴	۱۱/۳	۱۲/۳
ماشین آلات دقیق	۱۸/۱	۳/۹	۷۸
بازرگانی	۱۷/۳	۴۸/۶	۳۴

از این شرکتها عبارتند از «تاکارابلمونت»[2]، یك تولیدکنندهٔ تخصصی صندلی‌های آرایشگاهی، که تقریباً ۱۰۰ درصد بازار آمریکا و ۷۰ درصد از بازارهای کانادا و انگلستان را به خود اختصاص داده است. «مایکاوا»[3]، تولیدکنندهٔ یخچال صنعتی، دارای نقش عمده در بازارهای آمریکای جنوبی، و «فیزایی»[4]، شرکت مواد دارویی که تمام سرمایه گذاری خارجی آنها با بودجهٔ خودشان تأمین می گردد. «موموئی»[5]، سازندهٔ تورهای ماهیگیری، سرمایهٔ خود را در هنگ کنگ و پاناما افزایش می‌دهد.



نمودار ۴ـ ۶. تغییرات وزنی نسبی در صادرات و واردات شرکت‌های تجاری

1. Wagakuni Kigyo no Kaigai Jigyo Katsudo (Overseas Activities of Japanese Enterprises), MITI, 1976.
2. Takara Belmont.
3. Mayekawa.
4. Fisai.
5. Momoi.

اینکه سیستم تدارکاتی تولیدکنندگان ژاپنی دنیا را فرا می گیرد، مبالغه آمیز نیست. تولیدات این شرکتها، درحال حاضر در تمام نقاط دنیا توزیع می‌شود و مواد اولیه تولیدات آن از سراسر جهان بدست می آید. به هرحال، باید توجه داشته باشیم که بیشتر فعالیت تدارکاتی انجام شده، خارج از توانایی تولیدکنندگان بوده و از طریق شرکتهای بازرگانی ژاپنی انجام شده است. مراحل مهم یا اکثر فعالیت‌های فروش خارجی، توسط این گونه شرکتهای بازرگانی انجام می‌پذیرد. نمودار ۴ـ۶، نسبت تمامی صادرات و واردات انجام شده توسط شرکتهای بازرگانی را در ژاپن نشان می‌دهد.

در حال حاضر، شرکتهای فراوانی وجود دارند که نسبت صادراتشان متجاوز از ۵۰ درصد میزان فروش بوده است. لیکن این نسبت به آن مفهوم نیست که نسبت فعالیت‌های فروش آنان متجاوز از ۵۰ درصد کل فعالیت‌های فروش آنان باشد. یعنی، فعالیت‌های صادراتی آن تولیدکنندگان به شرکتهای بازرگانی واگذار می گردد. این مسأله حقیقت جالبی را به ما ارائه می‌دهد که شاید متداولترین الگوی کلی بین‌المللی شدن وسیلهٔ صادرات، از طریق عامل فروش آغاز شده، سپس مراحل فروش از طریق شرکت فرعی فروش انجام گرفته و در نهایت به ایجاد شرکت فرعی تولیدات خود منتهی می گردد.

اگر مراحل جهانی شدن تولیدکنندگان ژاپنی را مورد مطالعه قرار دهیم، با الگوهای کاملاً متفاوتی روبه رو می‌شویم. اکثر این گونه شرکتها، در ابتدای جهانی شدن، شرکتهای فرعی فروش ندارند. بلافاصله، پس از مرحلهٔ نخست متوجه می‌شویم که یك شرکت فرعی تولید به وجود می آید. این امر، به دلیل موفقیت در دو مرحلهٔ قبل است. یعنی فروش از طریق عامل، و سپس فروش توسط شرکتهای فرعی که در اختیار شرکت‌های بازرگانی بوده و معمولاً به گروه صنعتی خود تعلق دارند.

در بسیاری از موارد، تولیدکنندگان صرفاً تغییردهنده مواد اولیه‌ای هستند که توسط شرکت‌های بازرگانی وارد می‌شوند. صادرات تولیدات نیز، به عهدهٔ شرکتهای بازرگانی است. در این حالت، تولیدکنندگان فقط به عنوان کارخانه‌های این شرکتها به حساب می‌آیند. در برخی موارد، فروشندگان شاغل در فعالیت‌های امور فروش در خارج، در واقع از شرکتهای بازرگانی گروه صنعتی مربوط منتقل می گردند.

نکتهٔ قابل توجه، این است که صادرات یا فعالیت‌های خارجی تولیدکنندگان ژاپنی، همیشه به‌منظور جهانی شدن نیست. عامل دیگری که مانع جهانی شدن سیستم تدارکاتی تولیدکنندگان ژاپنی می‌شود، سیستم تولید آنان، با وجود وابستگی و اتکاء به شرکتها و پیمانکاران فرعی مربوط به خود آنان می‌باشد.

همان‌گونه که در فصلهای ۲ و ۵ مشاهده شد، نسبت تولید داخلی تولیدکنندگان ژاپنی، کاملاً پایین است. در مورد اتومبیل‌سازی، نسبت تولید داخلی کمتر از ۲۵ درصد سیستم پولی است. یعنی، بعبارت دیگر، ۷۵ درصد از محصول تولیدکنندگان اتومبیل، به تولید خارجی از طریق

پیمانکاران فرعی بستگی دارد. این رابطه، میان شرکتهای مادر و پیمانکاران فرعی آنها، به اندازه‌ای محکم و به هم پیوسته است که اگر یك تولیدکننده به خارج مهاجرت کند، باید چند پیمانکار فرعی را با خود همراه نماید. علاوه بر این مسأله ساختاری، با جهانی شدن هر شرکت، وجود گروههای صنعتی یا به طور دقیق‌تر ساختار اقتصاد ملی، خود ممکن است بزرگترین مانع برای جهانی شدن اقتصاد ژاپن باشد. با وجود اینکه مجموعهٔ صنایع این کشور کامل است، اقتصاد آن نمی‌تواند، مکمّل اقتصاد دیگری در جهان باشد. احتمال دارد اقتصاد ژاپن، به دلیل نفی ساختار طبیعی، خارج از گروه اقتصادی پیچیدهٔ بین‌المللی قرار بگیرد.

۴ـ ٦. جمع‌آوری و تخصیص منابع مدیریّت بین‌المللی

همان‌گونه که مشاهده شد، تولیدکنندگان ژاپنی دارای عوامل داخلی و خارجی هستند که مانع جهانی شدن آنان می‌گردند. برخی از این عوامل، تاریخی و فرهنگی هستند و سایر عوامل، زاییدهٔ دیدگاههای خود آنان نسبت به جهانی شدن و ساختار صنعتی در ژاپن می‌باشد. مورد ذیل مربوط به شرکت «مومونی»، تولیدکنندهٔ تورهای ماهیگیری است که خلاصه‌ای از این عوامل را بیان می‌کند.

مومونی درسال ۱۹۰۵ تأسیس شد و هم‌اکنون، گرچه از لحاظ ظرفیت یك کارخانه متوسط است، اما یکی از بزرگترین تولیدکنندگان تورهای ماهیگیری در جهان محسوب می‌شود. مومونی به هیچ گروه صنعتی وابسته نیست و دارای سرمایه‌ای به میزان ۱۵۰ میلیون ین می‌باشد. فروش سالانه آن ۵ هزار میلیون ین و تعداد پرسنل آن ۸۰۰ نفر است. این شرکت در حال حاضر، ۷۰ درصد از تولیدات خود را صادر می‌نماید. ورود به صنعت تورهای ماهیگیری مشکل نیست و در حال حاضر، حدوداً ۲۵۰ شرکت از این نوع در ژاپن وجود دارد. ۱۵ شرکت بزرگ، ۸۸ درصد صادرات این صنعت را در اختیار دارند. سهم صادرات مومونی، به طور ویژه، به میزان ۲۵ درصد می‌رسد. درحال حاضر این شرکت، دارای کارخانه‌هایی در کشورهای شیلی، پرو، ایالات متحده، تایوان، فیلیپین، اندونزی، تایلند و تانزانیاست. نسبت میان تولید داخلی و تولید خارجی، حدود ۵۰ـ۵۰ می‌باشد. همان‌گونه که صنعت ماهیگیری در ژاپن، مدتها قبل از جنگ جهانی دوم توسعه یافت، مومونی دارای یك سابقهٔ طولانی در فعالیت‌های بین‌المللی است.

توسعهٔ تولیدات تورهای ماهیگیری، سبب توسعهٔ جهانی این تجارت، بویژه برای ماهیگیران ژاپنی مقیم خارج گردید. پس از جنگ جهانی دوم، مومونی، ابتدا منسوجات شیمیایی (الیاف ترکیبی) را برای تورها به کار می‌برد و از آنجا که الیاف شیمیایی، حتی در آبهای گرم استوایی پوسیده نمی‌شدند، مومونی موفق شد تجارت خود را تا نیمکرهٔ جنوبی گسترش دهد.

این اقدام در اوایل سال ۱۹۵۱ انجام شد. این دوره، مرحلهٔ بازسازی صنعت ماهیگیری در ژاپن بود و هیچ شرکتی، برای عرضه به تقاضاهای خارجی اقدام نکرد. در آن زمان، تقاضای داخلی هنوز به حد اشباع نرسیده بود، اما موموئی با پیش‌بینی محدودیت بازار داخلی، درصدد پیدا کردن بازارهای خارجی برآمد و نیروی خود را بر فروش خارجی متمرکز کرد. موموئی دریافت که بانک‌های ژاپن، در جهت انجام معاملات بزرگ تمایل نشان می‌دهند اما از نوسانات قیمت‌های ارزی بین‌المللی و مقررات دولتی در مورد سرمایه‌گذاری خارجی رنج می‌برند. از این رو، موموئی شرکتهای فرعی مالی را در پاناما و هنگ‌کنگ ایجاد نمود. تورهای ماهیگیری، کالای صنعتی بوده و موارد استفاده از آنها، با توجه به مناطق و انواع ماهی تفاوت دارد. بنابراین، تولیدکنندگان تورهای ماهیگیری باید اطلاعات دقیقی از نیازهای مصرف‌کنندگان داشته باشند. به این دلیل، موموئی مطمئن شد که برای فروش، نمی‌تواند به شرکتهای بازرگانی متکّی باشد. براساس همین اصل، از همان آغاز مرحلهٔ صادرات، محصولات خویش را از طریق شرکتهای بازرگانی به فروش نرساند. این شرکت در ژاپن مشهور نیست و از این رو، چنانکه رئیس آن اظهار می‌دارد: «نمی‌تواند منابع انسانی با کیفیت بالا را در ژاپن بدست آورد.» به این دلیل، سیاست آن بر توسعهٔ منابع انسانی محلی، در هر کشوری که دارای کارخانه‌های مربوطه باشد، قرار گرفته است.

رئیس شرکت، آقای موموئی به مؤلف اظهار داشته است که: «ترکیب مطلوبی از ژاپنی‌ها و نیروهای محلّی برای انجام معاملات، بهترین حالت است. بنابراین، ما هیچگونه تبعیضی میان ژاپنی‌ها و مردم محلی قائل نمی‌شویم.»

این مورد، نه فقط باجمال مطالب قابل توجهی را در مورد موموئی به ما ارائه می‌دهد، بلکه بینش کافی در مورد سابقه و مراحل جهانی شدن تولیدکنندگان ژاپنی را به ما عرضه می‌کند. گسترش فعالیت‌ها در کشورهای خارجی، باید به عنوان رشد تجارت بین‌المللی، تعبیر شود.

خانم «پنروز»[1] در کتاب خود به نام تئوری رشد شرکت، عامل محدودکننده رشد شرکت را منابع مدیریّت می‌داند. این تصوّر را می‌توان در مورد جهانی شدن شرکتهای ژاپنی به کار برد. در بخش ۲، شرایط ممکن برای شرکتهای ژاپنی واجد این تئوری طبقه‌بندی گردید. صرف‌نظر از شرایطی که یك شرکت با آن مواجه است، به مهارتهای مدیریت برای پیوند یا ترکیب سیستم‌های فرهنگی نامتجانس، نیاز داشته و این مهارت مدیریت، به ویژه از طریق فراگیری حاصل می‌شود.

همان طور که در بخش پیشین مشاهده شد، صرف نظر از اینکه تا چه اندازه، شبکه فروش یك شرکت در جهان گسترش می‌یابد، مادام که اقدامات فروش، توسط شرکتهای بازرگانی انجام می‌پذیرد،

---

1. E.T.Penrose.

شرکت نمی‌تواند تجربهٔ لازم را برای فروش تولیدات خود در خارج بدست آورد. بیشتر شعب فرعی شرکتهای ژاپنی مستقر در خارج، بودجهٔ خود را از طریق بانک‌های نمایندگی ژاپن در آن کشورها دریافت می‌دارند. به عبارت دیگر، وظایف اصلی تولیدکنندگان، یعنی تنظیم امور مالی و فروش، به ویژه صادرات، بیشتر اوقات در خارج از کشور انجام می‌شود و به اطلاع اعضای گروه صنعتی آنها می‌رسد و تصمیم‌گیری نیز، به طور پنهانی در داخل گروههای صنعتی انجام می‌شود. شاید علّت، این باشد که تولیدکنندگان ژاپنی، خط‌مشی مشخّصی برای تولید منابع مدیریت جهانی خویش ندارند.

شرکتهای بازرگانی می‌توانند، نقش جهانی کردن تولیدکنندگان را در کوتاه مدت، از طریق ارائه اطلاعات صادراتی و ورود مناسب به بازار صادرات ایفا کنند. اما در درازمدّت، از ارائه مستقیم تجارب، جلوگیری می نمایند. این وضعیت رشد جهانی شرکتهای ژاپنی را محدود می‌سازد. جدول۶ـ۶ نشان می‌دهد که فقدان منابع مدیریت، مانع از جهانی شدن شرکتهای ژاپنی می‌شود.

جدول ۶ ـ ۶. نقایص منابع مدیریت

	کشاورزی جنگلداری و ماهیگیری		معدنکاری		تولیدات کارخانه‌ای		بازرگانی	
	بزرگ	کوچک	بزرگ	کوچک	بزرگ	کوچک	بزرگ	کوچک
مورد خاصی وجود ندارد	۱۲/۵	۵۰	۳۳/۳		۲۸/۲	۲۸/۳	۲۶/۹	۳۲/۸
تکنولوژی تولید		۱۶/۷	۲۲/۲	۳۳/۳	۴/۳	۱۹	۸/۳	۶/۶
دانش فروش					۷/۱	۹/۷	۴/۳	۶/۶
شبکه فروش	۱۲/۵	۱۶/۷			۱۶/۶	۱۱	۱۶/۷	۱۱/۵
دانش مدیریت	۳۷/۵	۳۳/۳	۵/۶	۳۳/۳	۱۰/۵	۱۳/۱	۱۳/۹	۹/۸
دانش ارتباطات	۲۵		۱۱/۱		۱۳/۳	۷/۹	۱۲	۱۳/۱
ظرفیت‌های مالی	۱۲/۵	۳۳/۳	۲۲/۲	۶۶/۷	۲۶/۷	۲۸/۶	۲۲/۲	۲۶/۲
منابع انسانی			۲۷/۸		۳۴/۲	۳۲/۸	۳۶/۱	۳۱/۱
سایر موارد	۵۰	۳۳/۳	۵/۶		۱۳/۵	۱۱/۴	۱۱/۱	۱۱/۵

بزرگ: شرکتهایی با سرمایه برابر یا بالای ۱۰۰میلیون ین

کوچك: شرکتهای با سرمایه کمتر از ۱۰۰میلیون ین

ماخذ: همان جدول ۵ـ ۶.

اگرچه به نظر می‌رسد، بسیاری از تولیدکنندگان ژاپنی جهانی شده‌اند یا تولیدات آنان در سطح جهان عرضه می گردد، اما آنان مکانیزمی را در اختیار ندارند، تا منابع مدیریت جهانی را در داد و ستدهای خود با سیستم‌های مدیریت فرهنگی و فضای محلّی هماهنگ نمایند. همهٔ این عوامل، استنتاج مهمی را ارائه می‌دهند. در فصل ۴ مشاهده شد که سیستم چرخشی در یك شرکت، به‌طور مؤثری عملی است. اما به دلیل اینکه یك مدیر، در یك شعبه فرعی مستقر در

خارج از دفتر مرکزی ژاپن، برای مدت دو الی سه سال، و در راستای سیستم چرخشی به آنجا منتقل می‌شود، اعمال این سیستم به طور کامل عملی نخواهد بود. این مدت زمان دو یا سه ساله، برای آشنایی وی با کشور خارجی مربوطه، کافی نبوده و از این رو، نمی‌تواند خود را با محیط وفق دهد. یك سیستم مدیریت مطلوب در ژاپن، همیشه یك سیستم مطلوب برای خارج نیست.

۶-۵. جهانی شدن به قصد ارتقای ظرفیت‌های داخلی

هر چند در دهۀ گذشته، سرمایه‌گذاری خارجی تا اندازه‌ای در ژاپن افزایش یافته است، اما شرکتهای ژاپنی، در مورد رفتار خود در خارج، در موقعیت مشکل و حسّاسی قرار دارند. از دو نوع عقده‌ای که قبلاً شرح داده شد، می‌توان پی برد که مردم ژاپن در زمینۀ تحوّلات اقتصادی و اجتماعی، خود را نسبت به کشورهای توسعه‌یافته در درجۀ پایین‌تر و در مقایسه با کشورهای درحال توسعه، در مقام بالاتری می‌دانند.

آنچه در اقتصاد ژاپن مشاهده می‌شود، ترکیبی از سیستم حمایت از صنایع داخلی و تجارت آزاد است. بعبارت دیگر، منافع ملی ژاپن عناصر و مشخّصات یك کشور توسعه‌یافته و یك کشور درحال توسعه را دارد. این پدیده، بآسانی منجر به ایجاد ناهماهنگی‌هایی در دیدگاههای این کشور، نسبت به ورود سرمایه خارجی و خروج سرمایه داخلی و صادرات و واردات می گردد.

در اوایل ژوئن ۱۹۷۳، فدراسیون سازمانهای اقتصادی ژاپن، اتاق صنایع و بازرگانی، کمیتۀ توسعۀ اقتصادی، فدراسیون انجمن کارفرمایان و شورای بازرگانی خارجی، بطور مشترك رهنمودهایی در مورد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری در کشورهای درحال توسعه را اعلام نمودند. نکات عمدۀ این رهنمودها، به قرار زیر است:

۱. شرایط اساسی

شرایط اساسی باید بنحوی باشد که در کشور میزبان، ریشه دوانیده و با استقبال مواجه شود. و از این رو، استعداد پیشرفت میان رشد شرکت و توسعۀ کشور میزبان را تضمین نماید. بعلاوه، شرکت باید هماهنگی و همکاری با اقتصاد جامعۀ محلّی را به عنوان جزء جدا نشدنی جامعۀ خود بداند.

۲. توسعۀ بازرگانی براساس اطمینان دوجانبه

سرمایه‌گذاریهای خارجی ژاپن، می‌بایست مطابق با اصول پیشرفت دوجانبه در درازمدّت همچنین حفظ منافع سرمایه‌گذار و کشور میزبان، بر مبنای اطمینان دوجانبه باشد. توجه لازم به اموری، از قبیل اظهارات آشکار در مورد سیاستهای درازمدت، ایجاد روابط سالم میان کارگر و کارفرما و توسعۀ موقعیت‌های مشارکت در سرمایه‌گذاری بیشتر برای سرمایه‌گذاران کشور میزبان، در مراحل مقتضی و مناسب، ضروری است.

۳. استخدام و ترفیع

باید برای استخدام و ترفیع کارمندان محلی شرکت، تلاشهای مفیدی صورت گیرد و توجه لازم به شرایط کاری کارمندان، و تضمین سلامتی و ایمنی کارگران شود.

۴. انتخاب پرسنل برای واگذاری شغل، تفویض اختیار و غیره

پرسنل شاغل در شعبات فرعی خارجی، باید نسبت به کارهای خود توجیه شوند و آموزش مناسب داشته باشند. حدود مسئولیت‌ها و اختیارات، باید مشخص گردیده و سنوات خدمتی کارمندان بومی محلی براساس شرایط منطقه مورد توجه قرار گیرد.

۵. آموزش

برای توسعهٔ انتقال تکنولوژی و مهارتها به کشور میزبان، باید اقداماتی صورت پذیرد، تا کارمندان محلّی فرصت اکتساب آنها را از طریق آموزش ضمن خدمت یا اعزام به کشور ژاپن، بدست آورند.

۶. توسعه و پرورش صنایع مربوطه

به منظور کمك به ایجاد بخش جهانی کارگری و بهبود موازنه پرداخت‌های کشور میزبان و توسعهٔ صنایع محلّی در درازمدت، باید اقداماتی برای بهره‌برداری ممکن از ماشین‌آلات، و تجهیزات و لوازم ساخت کشور میزبان به عمل آید و همزمان با آن، رهنمودهای لازم ارائه و گسترش یابد.

۷. سرمایه‌گذاری مجدّد

برای توسعهٔ اقتصادی در کشور میزبان، باید شرکتهای سرمایه‌گذار، در صدد برآیند تا از منافع حاصل از شعب فرعی خود در جهت گسترش و توسعهٔ صنایع مربوط به خود، سرمایه‌گذاری مجدد نمایند. هنگامی که منافع حاصله به کشور بازگردانده می‌شود، شرایط مالی شرکت محلی، موازنهٔ بین‌المللی و شرایط پرداخت‌های کشور میزبان، باید مورد توجه قرار گیرد.

۸. همکاری با صنایع کشور میزبان

در سرمایه‌گذاری خارجی، شرکتهای ژاپنی، باید به منظور اجتناب از تمرکز در رشته‌های ویژهٔ صنعتی و یا مناطق خاص، با کشور میزبان همکاری نموده، و از اختلال در نظم اقتصادی کشور میزبان خودداری نمایند. در روش مدیریت شرکت محلّی، روشهای تجاری و سیستم‌های توزیع کشور میزبان، باید بنحوی شایسته محترم شمرده شود.

۹. همکاری و هماهنگی با کشور میزبان

برای همکاری و برقراری روابط هماهنگ با کشور میزبان، نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

الف. توجه کافی به حفظ محیط زیست کشور میزبان

جدول ۷ـ۶. دلایل توسعه فعالیت های خارجی

چندجوابی ها (٪)

دلایل / صنایع	مشکلات فزاینده در بازار کار داخلی	تنگناهای مقرراتی در مورد محیط زیست	بروز مشکلات در مورد تامین زمین، آب وانرژی	عرضه ثابت منابع طبیعی در درازمدت	تامین قطعات و مواد به طور ثابت	برقراری نقاط استراتژیك برای تامین فروش خارجی	برقراری نقاط استراتژیك تولید در خارج	درصد چندجوابی ها تنوع بخشیدن و چندملیتی کردن شرکتهای بازرگانی
کشاورزی، جنگلداری	—	—	۷/۱	۸۵/۷	۷/۱	۷/۱	۵۷/۱	—
معدنکاری	—	—	۴/۸	۹۵/۲	۹/۵	—	۱۴/۳	—
نساجی	۷۶/۳	۵	۳/۸	۸/۸	۱۰	۵۲/۵	۶۸/۸	۱۸/۸
کاغذ ومقواسازی		۵/۶	۵/۶	۶۱/۱	۲۲/۲	۱۶/۷	۱۱/۱	۱۶/۷
مواد شیمیایی	۲/۶	۳/۹	۳/۹	۵/۲	۱۴/۳	۷۰/۱	۵۵/۸	۲۲/۱
آهنی وغیر آهنی	۲۳/۶	۷/۳	۱۰/۹	۲۷/۳	۱۲/۷	۴۷/۳	۲۹/۱	۱۴/۶
ماشینها	۱۸/۵	۲/۵	۱/۲	۱/۲	۳/۷	۸۴	۴۲	۱۲/۳
ماشینهای الکتریکی	۵۰/۴	—	۱/۷	۱/۷	۴/۳	۵۹	۴۷	۹/۴
ماشینهای حمل ونقل	۲۲/۲	—	—	۲/۲	۲/۲	۷۱/۱	۴۸/۹	۲۲/۲
ماشینهای دقیق	۴۴/۱	—	۲/۹	۲/۹	۲/۹	۵۵/۹	۴۱/۲	۱۴/۷
سایر تولیدات کارخانه‌ای	۳۱/۳	۳/۳	۳	۹/۱	۹/۱	۵۵/۱	۴۲/۵	۱۵/۹
بازرگانی	۱۱/۹	۲/۱	۸	۱۷/۷	۱۱/۱	۶۳/۸	۲۱/۸	۲۵/۵

ماخذ: همان مأخذ جدول ۵ـ۶.

ب. اقدام برای کمك به آموزش و پرورش و رفاه مردم کشور میزبان
ج. هماهنگی با جامعهٔ محلی کشور میزبان

جدول ۷ـ۶، دلیل توسعهٔ فعالیت‌های خارجی شرکتهای ژاپنی را نشان می‌دهد. این فعالیت‌ها، بیشتر به شرکتهای ژاپنی تحت پوشش وزارت صنایع و بازرگانی خارجی مربوط می‌شود. وزارت صنایع و بازرگانی خارجی، معتقد است که کنترل رفتار و اعمال شرکتهای خارجی ژاپن، برای پیشرفت در محلی کردن این شرکتها، که عامل مهمی در اجرای مؤثر سرمایه‌گذاری خارجی است، به‌تنهایی کافی نبوده و رهنمودهای فوق را صرفاً خیالی و غیرعملی تلقّی می‌کند. از این رو، وزارت صنایع و بازرگانی خارجی، در نوامبر ۱۹۷۴ تصمیم گرفت اقداماتی درمورد هر شرکت، به منظور هدایت رفتار آنها در خارج به عمل آورد. در این راستا، وزارت صنایع و بازرگانی خارجی در نظر دارد دو نفر مدیر یا مربی را برای توجیه شرکتهای ژاپنی وابسته به سازمان بازرگانی خارجی ژاپن مستقر در خارج ازکشور که تقریباً شعبه‌ای از وزارت صنایع و بازرگانی خارجی محسوب می‌شود، اختصاص دهد. یکی از این دو عضو از وزارت صنایع و بازرگانی خارجی و یك مشاور و یا حقوقدان، از کشور میزبان خواهد بود.

در کنار این اقدام، گروهی از مأموران وزارت صنایع و بازرگانی خارجی و اعضای سازمانهای صنایع، به منظور تقویت این سیستم، سفرهای دوره‌ای را از کشورهای میزبان به عمل خواهند آورد. وزارت صنایع و بازرگانی خارجی نیز، برای انجام ملاقاتهای دوره‌ای با دولت کشورهای میزبان، به تشکیل اتاق بازرگانی در کشورهای خارجی، همت خواهد گمارد. وزارت صنایع و بازرگانی خارجی که کنترل شدیدی بر صنایع ژاپن دارد، زمانی از مشارکت در سرمایه‌گذاری خارجی حمایت می‌نمود. این سرمایه‌گذاری خارجی، نمی‌بایست بیش از ۵۰ درصد باشد، و ۵۰ درصد دیگر به سهامداران محلی اختصاص می‌یابد. ضمناً برخی از صنایع توسعه نیافته، باید به کشورهای کمتر توسعه یافته واگذار گردد.

در مارس ۱۹۷۴، وزارت دارایی برای آن گروه از شرکتها که مبادرت به انجام کارهای ضداجتماعی می‌نمایند، امکان اعمال مجازاتهایی با به تعلیق درآوردن امور مالی، از طریق بانك‌های دولتی، همچون بانك صادرات و واردات ژاپن، بانك توسعهٔ ژاپن و صندوق همکاری اقتصادی جهانی، مورد بررسی قرار داد. شرکتهای مورد نظر، معمولاً شرکتهای بزرگی هستند که تا اندازهٔ زیادی با استفاده از اعتبار اختصاص یافته از جانب این بانك‌ها به صادرات کالاهای تولیدی، اقدام به سرمایه‌گذاری خارجی می‌کنند.

همان‌گونه که مشاهده شد، «کدهای رفتاری» شرکتهای چندملیتی، می‌تواند به صورتهای گوناگونی توسط خود شرکت و دولت متبوع وی تعبیر و تفسیر گردد. اما جدا از تعریف و تعبیر

شرکت و دولت که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند، حداقل یك عامل مشترك در میان آنان وجود دارد. این عامل مشترك، منافع دوجانبه است. به هرحال، این تعریف نه تنها در عمل مبهم است، بلکه تعبیر و تفسیر آن از نظر تئوری نیز مشکل به نظر می‌رسد، اگر سیستم مالی، یك سیستم باز بین‌المللی را ایجاد کند، یعنی یك جریان آزاد سرمایه وجود داشته باشد، صحت و سقم و میزان اعتبار آن به شکل تئوری، با استفاده از اصل تساوی محصول حاشیه‌ای سرمایه مشخّص می‌گردد. به همین نحو، در مورد اصول تدارکات یك جریان آزاد منابع و محصولات، یا صرفاً تجارت آزاد برای افزایش رفاه اقتصادی دوجانبه، طبق اصل مزیت نسبی، تصور می‌گردد.

پس درمورد دو سیستم باقی‌مانده چه باید کرد؟ هنوز یك تئوری معتبر که صحت و سقم یك سیستم باز را با وجود یك جریان آزاد بین المللی در زمینهٔ منابع انسانی، برای بازدهی منافع دوجانبه مشخص نماید، توسعه نیافته است. بنابر این منظور از منافع دوجانبه چیست؟ منظور از منافع دوجانبه، می‌بایست یك افزایش دوطرفه باشد. با وجود سیستم اطلاعات، می‌تواند افزایش تفاهم دو سویه‌ای را با جریان آزادتر اطلاعات، میان یك شرکت فرعی در کشور میزبان و شرکت مرکزی در کشور متبوع، و میان مدیران شرکت متبوع و کارگران کشور میزبان به بار آورد. نیاز به این امر را می‌توان در تقاضاهای عمومی، برای یك سیستم حسابداری مشخص در شرکتهای چندملیّتی مشاهده نمود.

همان طور که قبلاً ذکر شد، جهانی شدن، نه تنها اخیراً در جامعهٔ بازرگانی به گوش می‌رسد، بلکه در سراسر ژاپن نیز طنین‌انداز شده است. به هرحال، جهانی شدن بدین معنی است که فعالیّت‌هایی در خارج ژاپن، در جریان می‌باشد. آنچه که در این جریانات مورد توجه قرار دارد، این است که سرمایه‌گذاریهای خارجی از طریق سیستم مالی و صادرات، بیشتر از طریق سیستم تدارکاتی صورت می‌گیرد. این تمایل، بیشتر در سیستم اطلاعاتی و سیستم انسانی خودنمایی می‌کند.

به طوری که می‌دانیم از چهار سیستم، سیستم پرسنلی مربوط به امور بازرگانی ژاپن به شکل ویژه‌ای بسته است و نسبت به سایر سیستم‌های جهانی، نامتجانس می‌باشد. افزایش نسبی و مطلق کارمندان محلّی در شرکتهای فرعی ژاپنی مستقر در کشورهای خارجی، ممکن است باعث ایجاد این تصور شود که آنان دارای یك سیستم باز انسانی با یك جریان آزاد بین‌المللی منابع انسانی هستند. تنها یك جریان یك طرفهٔ انسانی یعنی مدیران، از ژاپن به شرکتهای فرعی مستقر در کشورهای خارجی وجود دارد.

سومین بند اعلامیهٔ «رهنمودهای فعالیت‌های سرمایه‌گذاری در کشورهای درحال توسعه»، در مورد استخدام و ترفیع پرسنل محلّی، هیچگونه اشاره‌ای به امکان ترفیع آنان در شرکت مادر،

صرف‌نظر از اینکه تا چه اندازه‌ای توانایی دارند، نمی‌نماید. یك خارجی مقیم ژاپن که در این کشور کار می‌کند، بدون درنظر گرفتن مدت اقامت وی و اینکه تا چه اندازه به زبان ژاپنی تسلط دارد و تا چه میزانی خود را با فرهنگ ژاپنی وفق داده است، حتی اگر با یك مرد یا زن ژاپنی ازدواج کرده باشد، همیشه به عنوان یك بیگانه با او رفتار می‌شود. سیستم اطلاعاتی ژاپنی بطور طبیعی یك سیستم بسته است. در درجهٔ اول، به این دلیل که زبان ژاپنی، یك زبان بین‌المللی نبوده و مردم ژاپن قادر نیستند زبانهای خارجی را بخوبی تکلّم کنند. حتّی، در تکلّم با زبان خودشان هم نمی‌توانند بخوبی ارتباط برقرار نمایند.

در درجهٔ دوم، همان طور که قبلاً مشاهده شد، مهارتهای مدیریت ژاپنی بیشتر به مردم تعلق دارد تا به سیستم، یعنی این مهارتها بیشتر از اینکه سیستمی و عینی باشند شخصی و ذهنی هستند. تفکیك سیستم اطلاعاتی و سیستم انسانی مشکل است. یك نمونهٔ آن پرسشنامه‌های شغلی است. شرکتهای ژاپنی معمولاً پرسشنامه‌های شغلی کتبی آشکاری ندارند و اگر داشته باشند، به زبان ژاپنی نوشته می‌شود. این فقدان پرسشنامه‌ها نیز، دلیل دیگری است که بسته بودن سیستم اطلاعاتی بین‌المللی شرکتهای ژاپنی را تأیید می‌کند.

سومین عامل، سیستم تبادل اطلاعاتی پیچیده آنها است که سیستم تصمیم‌گیری رینجی نامیده می‌شود، و از آن به عنوان سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی یاد می‌شود.

به هرحال، در نتیجهٔ بسته بودن سیستم انسانی، هیچگاه از مدیران محلی شاغل در شرکتهای خارجی ژاپن، این انتظار نرفته است که در این مسأله مشارکت کنند. این سیستم، به خودی خود برای مدیران داخلی قابل قبول است. تا آنجا که مؤلف اطلاع دارد، پس از درك این مکانیسم، مدیران محلی هیچگونه امتناعی نسبت به سیستم رینجی از خود نشان نداده، بلکه تا اندازه‌ای تمایل دارند خودشان هم جزء تشکیلات جلب موافقت عمومی قرار بگیرند.

بدین ترتیب آنچه در بین‌المللی کردن شرکتهای ژاپنی دارای اهمیت است بیش از حضور فیزیکی در کشورهای خارجی، فلسفه و شیوه مدیریت می‌باشد. جهانی شدن مستلزم مشخص شدن جهت‌گیری حرکت فلسفه و شیوه مدیریت در داخل ژاپن است.

فصل هفتم

حرکت به سوی ازهم‌پاشیدگی؟

بسیار بعید به نظر می‌رسد که ویژگی‌های ملی و فرهنگی یك کشور، ظرف یك دهه به طور جدی تغییر کند. اگرچه، گفته می‌شود که مردم ژاپن، بیش از پیش به سوی فردگرایی گام برمی‌دارند، اما طبق یك ارزیابی به عمل‌آمده، بیش از ۷۰ درصد ژاپنی‌ها، داشتن یك شریك با خلق و خوی اجتماعی‌تر و توانایی‌های کمتر را به شریك منزویتر با توانایی‌های بیشتر، ترجیح می‌دهند. اکثر آنان، به یك رابطهٔ همه جانبه با همردیفان شغلی خویش، در زمینه‌های خصوصی و رسمی، تمایل نشان می‌دهند.

ارزیابی دیگر آشکار می‌سازد که تقریباً ۸۵ درصد ژاپنی‌های زیر ۳۰ سال، معتقدند که جنب و جوشهای شغلی، ارزش اجتماعی آنان را تنزّل می‌دهد. به طور کلی، درحال حاضر این موضوع مورد توجه قرار گرفته است که سیستم شایستگی، نفوذ خود را در سطح حقوق و دستمزد، بر مبنای الگوی ارشدیّت افزایش می‌دهد. به هرحال، اهمیّت سیستم ارشدیّت در جامعهٔ ژاپن، بتدریج سیر نزولی خود را طی می‌کند. اما وفاداری و شناسایی سازمان، کاهشی نشان نمی‌دهند. و در نتیجه، همان‌گونه که قابل پیش‌بینی است، محیط و شرایط سازمانی، در آینده به حال خود باقی می‌ماند. به یك طریق، جهانی شدن اقتصاد و شرکتهای ژاپنی، با فشارهای خارجی و نیازهای داخلی آنان پیشرفت خواهند نمود. که به نوبهٔ خود ساختار اقتصادی را تغییر خواهد داد. در هر صورت، مهم‌ترین و آخرین مرحلهٔ جهانی شدن اقتصاد ژاپن، مستلزم تغییرات اساسی شرکتهای ژاپنی است.

تاچند سال پیش، بویژه قبل از بحران نفت، جامعهٔ ژاپن پیش‌بینی کرده بود که شرکتها، باید خود را آمادهٔ تغییر و تحولاتی نمایند که در نتیجهٔ ظهور نسل جوانتر حادث می‌شود که تصوّر می‌شد این نسل خودخواه و بی‌تفاوت و فاقد هرگونه منافعی در اهداف سازمانی بوده و به علت مراقبت بیش از حدّ در کانون خانوادگی و رقابت شدید و سخت برای ورود به دانشگاههای معتبر، و رفاه اقتصادی فراوان، فاسد گردیده‌اند، اما به طور شگفت‌آوری، یك پدیدهٔ بسیار اساسی و خطرناك، نه فقط از سطح پایین بلکه از سطوح بالاتر از مدیریّت میانی نیز، شکل گرفت. این تحوّل، آن چیزی است که «انقلاب سن بازنشستگی» نامیده می‌شود.

شرکت بازرگانی «مارونبی»[1] درسال ۱۹۸۰، سیستم بازنشستگی جدیدی را طرّاحی و تدوین نمود که به سه طریق، اعمال آن ممکن بود.

۱. بازنشستگی در سن ۵۵ سالگی.

۲. بازنشستگی در سن ۵۰ سالگی با دریافت مزایای بازنشستگی و استخدام مجدّد، به عنوان یك عضو پرسنلی ویژه، تا سنّ ۶۰ سالگی، با ۸۰ درصد حقوق.

۳. بازنشستگی در سن ۵۰ سالگی با مزایای ویژه بازنشستگی، با احتساب همان ویژگی‌هایی که در بازنشستگی با سن ۵۵ سالگی در نظر گرفته می‌شود.

بازنشستگی در سن ۵۵ سالگی، متداولترین روش تا چند سال گذشته بود. زیرا امکان پیگیری الگویی که به عنوان انتخاب یا مهارت تلقی می‌شد، را میسّر می‌ساخت. دو مورد اختیاری دیگر، می‌تواند به عنوان اهرمهایی برای کاهش منابع مدیریت زائد، تعبیر گردد. این نوع سیستم بازنشستگی در «شووادنکوکمیکال»[2]، از سن ۴۰ سالگی و «میتسوبیشی رایون»، از ۳۵ سالگی آغاز گردیده است.

همان‌گونه که بیان شد، سیستم استخدام دائمی و سیستم ارشدیّت، از دیرباز، نه تنها از جانب خارجیان، بلکه توسط خود ژاپنی‌ها به عنوان سیستم‌های فرهنگی تلقی می‌گردیدند. این دو سیستم، با اتحادیه‌های کارگری در سطح شرکت، از رشد اقتصادی ژاپن پس از جنگ جهانی دوم حمایت می‌نمایند و همچنین مدیران و کارگرانی که بار سنگین رشد ژاپن را برعهده داشتند، در مرحله‌ای که آنان جامعهٔ خود را غنی ساخته‌اند، همین جامعه در صدد برآمده است خود را از دست آنها رها سازد. بعلاوه، یك دلیل اقتصادیِ محکم نیز وجود دارد که آن سرعت پایین رشد اقتصادی ژاپن در سالهای اخیر است.

1. Marubeni.
2. Showa Denko Chemical.

مدیریّت ژاپنی، براساس وجود آن عوامل فرهنگی، مدیریّت رشد بوده است. این مدیریّت، در خلال دوره‌های رشد، مؤثرترین و عملی‌ترین نوع مدیریّت بوده است. با یك محاسبهٔ ساده، بآسانی صحت این مطلب را درمی‌یابیم که در سیستم دستمزدی مبتنی بر ارشدیّت، میزان رشد بالاتر، پایین‌ترین هزینهٔ کارگر را در بر دارد، ولی زمانی که اقتصاد به کندی یا اشباع تقریبی رسیده باشد، شرایط وخیم‌تر شده، ساختار سنی جامعه از یك نمودار هرمی با یك قاعدهٔ عریض، به یك ذوذنقه با یك سقف عریض‌تر تغییر پیدا می‌کند. این تمایل، بطور طبیعی هزینه‌های کارگری شرکتها را که شامل حقوق کارگران می‌شود، تا سطح غیرقابل تحمّلی افزایش می‌دهد.

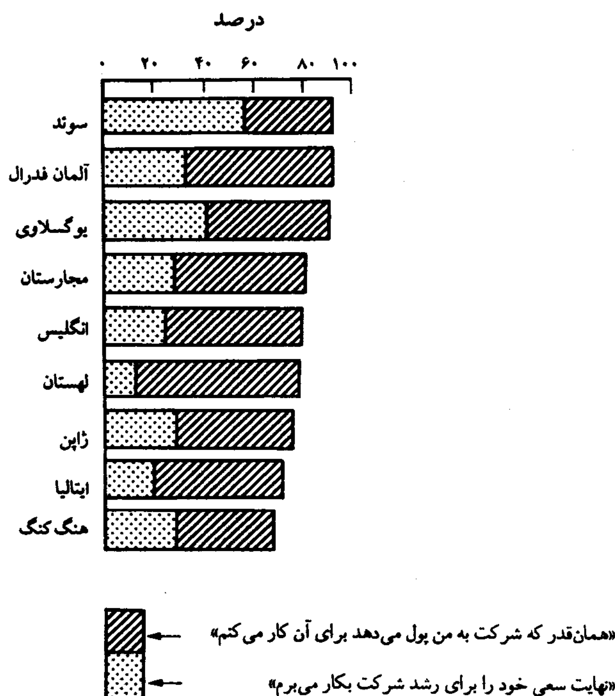
اگر به اطلاعات مربوط به مردم ژاپن مراجعه کنیم، این موضوع بآسانی قابل درك است که ساختار مردم ژاپن، تقریباً به همان شکلی است که در کشورهای بسیار پیشرفتهٔ غربی وجود دارد. درحالی که در غرب، شاخص دستمزد کارگران بیش از ۴۵ سال، نسبت به کارگران جوانتر ۲۰ الی ۲۴ سال، بین ۱۰۰ و ۱۱۵ می‌باشد. این شاخص در ژاپن به ۱۵۰ می‌رسد. این توهم پیش‌بینی شدهٔ اشباع تقاضا و افزایش بطئی عرضه، تقریباً به صورت یك سبك ویژه در میان شرکتهای بزرگ درآمده است که آنان را ناگزیر به اتخاذ سیستم بازنشستگی اختیاری می‌نماید. هرچند گفته می‌شود که این بازنشستگی اختیاری است، اما این سیستم، غالباً اجباری و به صورت توجیه یا پیشنهاد ارائه می‌گردد.

همان‌طوری که در فصل ۴ مشاهده شد، در ژاپن انتقال از یك شرکت به شرکت دیگر امری نامطلوب بوده و هرقدر سنّ کارمند بیشتر باشد اثرات نامطلوب انتقال از شرکتی به شرکت دیگر بیشتر می‌شود. در جامعه‌ای که به جویندگان کار، تابعیّت و برابری اعطا می‌نماید، اعمال یك بازنشستگی زودرس، تقریباً تهدیدی ظالمانه است. بویژه مدیرانی که موقعیت شغلی آنان بالاتر از «کا ـ چو» می باشد، قربانیان این تهدید می‌شوند. زیرا آنها مطابق قانون نمی‌توانند از اعضای اتحادیه‌های کارگری باشند، و از این رو، هیچگونه وسیلهٔ دفاعی ندارند.

استخدام دائمی، می‌تواند یك مدینهٔ فاضله تلقی گردد که در آن کارمندان دارای حق حاکمیت کارمندی، همانند حق حاکمیت مصرف‌کننده که در انتخاب شرکت مورد نظر خود آزاد شده است، هستند. این شرکت، به عنوان بهترین شرکت، از هر نظر، شناخته می‌شود و می‌تواند به تقاضای کارمندان، آنان را به استخدام دائم خود درآورد.

به نظر می‌رسد این مدینهٔ فاضله، تنها یك رؤیای غیرممکن باشد. از طرف دیگر، در حالی که این تصفیه شروع می‌شود، یك عمل متقابل از جانب اتحادیه‌های کارگری انجام می‌گیرد و آنان سعی می‌کنند، شرکتها را ناگزیر سازند تا سقف سن بازنشستگی را به ۶۰ سال افزایش دهند. تا اوایل سال ۱۹۸۰، یك سوم شرکتها بصورت اجباری یا اختیاری سن جدید بازنشستگی را اعمال

نموده بودند. به هرحال افت اقتصادی، امنیت شغلی را متزلزل ساخت و اتحادیه‌های کارگری نیز تن به سازش دادند و اُفت اقتصادی به صورت برابری دستمزدها پس از سن ۵۰ سالگی درآمد. به‌طورکلی، این تغییرات بیش از آنچه به نظر می‌رسید اثرات جدیتری را بر سیستم دستمزدها برجای گذاشت. زیرا در این سیستم، ارشدیت مورد نظر نبوده بلکه تمایل عمومی، سیستم مبتنی بر شایستگی را مورد تأیید قرار داده است.



ماخذ: مجله اقتصادی ژاپن، ۲ دسامبر ۱۹۸۵.

توضیح: این بررسی به وسیله فدراسیون اتحادیه‌های کارگری صنایع الکتریکی ژاپن انجام شده است.

نمودار ۱ ـ ۷. شناسایی کارگران با شرکتهای مربوطه

قبلاً در جامعه بازرگانی ژاپن، تفکیک سیستم ترفیع و سیستم حقوق و دستمزد متداول بوده است. تقریباً در ۸۰ درصد شرکتهای بزرگ وبیش از ۶۰ درصد شرکتهای کوچك این تفکیك وجود داشته است. براساس این سیستم، میزان شایستگی‌ها و طبقه‌بندی کار و مشاغل به ترتیب مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. ترفیع در رده‌بندی پست سازمانی و میزان درجه قابلیت، دو مسأله متفاوت

می‌باشند. بر این اساس در مواردی یك مرئوس بیش از مافوق خود حقوق دریافت می‌کند. همان‌طور که گفته شد این امر واقعیت دارد که نسلهای جوانتر به دلیل هماهنگی روزافزون بین خودشان، تحول یافته‌اند. از این رو بعید می‌نماید که آگاهی گروهی خود را از دست بدهند. با این حال آنچه مسلم است این است که آنها شناخت خود را از شرکتهایی که در آنجا کار می‌کنند از دست می‌دهند.

اکنون می‌دانیم که رشد اقتصادی ژاپن در گذشته، مدیون فداکاری مدیریت میانی در شرکتهای خصوصی بوده، اما در حال حاضر، آنان احساس امنیت را از دست داده و نگران آینده نامعلوم خود هستند.

تغییرات و تحولات فرهنگی در درازمدت موجب هجوم نسل جوانتر از سطح پایین سازمانها خواهد شد. در حال حاضر، منافع اقتصادی شرکتها عوامل فرهنگی سنتی را در مخیله کارمندان و مدیران عالی بلندپایه تحت تأثیر قرار می‌دهد. تاکنون جوّ مدیریت ژاپنی، عوارض مثبت دریافت پاداش‌ها و در مقابل عوارض منفی کاهش دریافت‌های حقوقی را دربر داشته است.

در هر صورت، اقتصاد ژاپن و مدیریت آن هم اکنون دوره انتقال را سپری می‌کند. ما اگر ۱۰۰ نفر ناظر در اختیار داشته باشیم، در مورد آینده ۱۰۰ نوع اظهار عقیده خواهند کرد. در همین مقیاس، یك ارزیابی، آینده تاریکی را از اقتصاد و مدیریت ژاپن ارائه می‌دهد. در حالی که ارزیابی دیگری آینده‌ای درخشان را نوید می‌دهد. مثلاً در نمودار ۷.۱ یك ارزیابی نشان می‌دهد که به رسمیت شناختن کارگران ژاپنی از طرف شرکت مربوطه کمتر از کارگران سایر کشورها می‌باشد. ولی طبق ارزیابی مؤسسه «قدرت حیات بازرگانی» ۵۶/۴ درصد شرکتهای ژاپنی، ارزش استخدام دائم را به عنوان به رسمیت شناختن کارگر تلقی می‌نمایند (مجله اقتصادی ژاپن، سوم جولای ۱۹۸۶).

این تغییرات می‌توانند قدرت تحرك شرکتهای ژاپنی را تضعیف نموده حتی آنها را به فروپاشی کامل بکشانند. از طرفی شرکتهای ژاپنی هم درحال انهدام خود هستند. به هرحال، برای اصلاح عوامل مخرّب، یك فرصت دیگر باقی است و آن اینکه عادات و رسوم قومی ژاپن، با عقل و منطق غربی به نحو احسن با یکدیگر تلفیق داده شود.

در این صورت، وضعیت کنونی می‌تواند یك دورهٔ انتقالی به مرحله جدید باشد.